

Mendelova univerzita v Brně
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií
Ústav regionální a podnikové ekonomiky



Centra sdílených služeb jako faktor rozvoje regionu

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Ivo Zdráhal, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Markéta Bálková

Brno 2016

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem center sdílených služeb jako faktoru rozvoje regionu. Problematikou se zabývá jak z pohledu poskytovatelů podpůrných obchodních služeb a jejich klientů, tak z pohledu regionu. Analyzuje lokalizační faktory pro umístění těchto firem v regionu a působení těchto firem na rozvoj regionu. Práce se zaměřuje na vývoj sektoru v evropském prostoru.

Práce obsahuje vymezení pojmu centrum sdílených služeb včetně zasazení pojmu do témat globalizace, internacionalizace a nadnárodních společností, jako projevů společenského vývoje stojících na pozadí vzniku tohoto typu firem. Dále jsou jmenovány lokalizační faktory a srovnán jejich současný stav v evropských zemích. Práce obsahuje i profily evropských zemí, které jsou destinacemi sdílených služeb, a srovnává jejich vývoj s vývojem v České republice, která v současnosti patří k nejprogresivnějším zemím v tomto sektoru.

Práce je zakončena případovou studií, která byla provedena ve spolupráci s centrem sdílených služeb mezinárodní společnosti zabývající se maloobchodem s elektronickým zbožím.

Klíčová slova

centrum sdílených služeb, sdílené obchodní služby, outsourcing, globalizace

Abstract

This master's diploma thesis deals with the topic of shared services centres as a factor of development of the region. It inspects the issue from both the aspects of the companies as providers of the business support services and their clients and the aspects of the region. It analyzes location factors for setting up this type of companies in the region and the effect of these companies on the development of the region. The focus of the thesis is oriented on the European area.

The work contains the definition of the term shared services centre including fitting the concept in the topics of globalization, internalization and multinational corporations as they stand behind the formation of the whole concept. The work further names location factors and, according to these, compares current situation in European countries. The following part provides with profiles of selected European countries serving as destinations for shared services, and comparison with the development in the Czech republic which today serves as one of the progressive European destinations in terms of this sector.

The last part of the work is based on a case study which was carried out in cooperation of a shared services centre providing support to an international company retailing electronic goods.

Key words

shared services centre, shared business services, outsourcing, globalisation

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci na téma „Centra sdílených služeb jako faktor rozvoje regionu“ vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona. Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

Podpis:

.....

Poděkování

Děkuji panu Ing. Ivo Zdráhalovi, Ph.D. za vedení diplomové práce a společnosti Dixons Retail SSC a jejím zástupcům za ochotu a čas věnovaný případové studii.

Také děkuji svým rodičům za podporu během studií, a Mauriciovi za podporu, důvěru a trpělivost.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 CÍL A METODOLOGIE PRÁCE.....	9
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Metodologie.....	10
3 GLOBALIZACE A NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI.....	12
3.1 Globalizace a internacionalizace jako fenomény na pozadí konceptu sdílených služeb.....	12
3.2 Předpoklady globalizace a souvisejícího vzniku center sdílených služeb.....	13
3.3 Světová dělba práce a koncepty předcházející centrům sdílených služeb.....	14
3.4 Nadnárodní společnosti jako klienti center sdílených služeb.....	15
3.5 Dotační programy a investiční pobídky jako motivátory pro lokalizaci center sdílených služeb v regionu.....	16
4 ORGANIZACE NADNÁRODNÍCH FIREM.....	17
4.1 Advanced business services.....	17
4.2 Korporátní strategie – outsourcing, offshoring.....	18
4.3 Světové lokality pro outsourcing.....	20
5 CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB.....	21
5.1 Co je centrum sdílených služeb.....	21
5.2 Funkce a procesy SSC.....	23
5.3 Organizace SSC.....	24
5.4 Strategie, výzvy a návratnost SSC.....	26
5.5 Rozdíl mezi SSC a outsourcingem.....	29
5.6 Přínosy úspěšného zřízení SSC pro firmu – Shrnutí.....	31
6 SSC, LIDSKÉ ZDROJE A FIREMNÍ KULTURA.....	31
7 LOKALIZAČNÍ FAKTORY SSC SE ZAMĚŘENÍM NA EVROPU.....	34
7.1 Faktory lokalizace SSC.....	34
7.2 Investiční pobídky.....	41
7.3 Jazykové dovednosti.....	43
7.4 Fluktuace pracovních sil.....	45
7.5 Kancelářské prostory a provozní náklady.....	46
7.6 Vzdělání a lidský kapitál.....	48
7.7 Platební inflace.....	50
7.8 Cena práce.....	52
7.9 Daň z příjmů právnických osob.....	53

8 REGIONY LOKALIZACE SSC V EVROPĚ.....	54
8.1 Historický vývoj	54
8.2 Maďarsko	57
8.3 Polsko.....	58
8.4 Irsko	60
8.5 Rumunsko	61
9 SDÍLENÉ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICE	62
9.1 Charakteristika regionu.....	62
9.2 Finanční podpora od státu a EU.....	66
9.3 Investiční pobídky.....	68
9.4 Příklady SSC v České republice	71
9.5 Současný stav sektoru sdílených služeb v ČR	72
9.6 Dopady na region.....	77
9.7 Sdružení ABSL	79
10 PŘÍPADOVÁ STUDIE	79
10.1 Dixons Carphone – mateřská společnost	80
10.2 Dixons Retail SSC v Brně	81
10.3 Činnost.....	82
10.4 Vývoj a růst centra v čase	86
10.5 Destinace.....	87
10.6 Dotace	88
10.7 Dixons Retail SSC jako zaměstnavatel.....	89
10.8 Spolupráce s organizacemi	92
10.9 Společenská odpovědnost.....	92
10.10 Vliv Dixons Retail SSC na rozvoj regionu.....	93
11 DISKUSE A ZÁVĚR	94

1 ÚVOD

Centra sdílených služeb jsou stále poměrně novým fenoménem, do popředí zájmu se dostávají od 90. let a souvisí s intenzivním vývojem informatizace, globalizace, deregulace a transformace komplexních organizací. (Petković a Lazarević, r. 2012, str. 58) Na jejich vznik mají vliv globalizace, slučování a akvizice společností a nadnárodní charakter společností, které pak operují ve více státech. Za účelem zachování konkurenceschopnosti standardizují své operační procesy a slučují určité funkce v jedné centrální lokaci. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 5)

Česká republika se řadí mezi země, kde jsou centra sdílených služeb v posledních letech hojně zřizována. Přispěl tomu rychlý rozvoj po pádu železné opony a následně po vstupu do EU, otevírání se mezinárodnímu prostředí i aktivní snaha státu přilákat zahraniční investory. Často zaměstnávají mladé lidi, absolventy nebo brigádně studenty, kteří zde mohou získat zajímavou první relevantní pracovní zkušenost a příležitosti ke kariérickému růstu, zároveň ale může být těžké tyto zaměstnance motivovat a dlouhodobě v SSC udržet. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 6)

Koncept sdílených obchodních služeb přináší výhody jak klientům center sdílených služeb, tak regionu. Právě rozvoj tohoto sektoru může být rozhodující pro další vývoj a směřování národní ekonomiky, jak bude dále demonstrováno na příkladu Irska. Jaké je dnešní postavení České republiky v očích zahraničních investorů ve srovnání se zbytkem Evropy, jak se sektor sdílených obchodních služeb v ČR vyvíjí a výhledy do budoucna jsou příklady otázek vztahujících se k rozvoji regionu, kterými se práce zabývá.

2 CÍL A METODOLOGIE PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je obecně přispět k poznání rozvoje konceptu center sdílených služeb a v tomto kontextu charakterizovat rozvoj center sdílených služeb v České republice, komparovat tento vývoj s vybranými evropskými státy a následně tyto poznatky použít pro ověření na příkladu konkrétního centra sdílených služeb v JMK.

Metodicky se bude práce opírat o rešerše české a zahraniční literatury k tématu. Bude zvolena vhodná sada ukazatelů pro analýzu a komparaci mezi vybranými zeměmi. Konkrétní aplikační příklad bude řešen formou případové studie. Faktografická základna bude složena z odborných prací a datových zdrojů, např. EUROSTAT, CZSO apod.

Dílním cílem práce je charakteristika vzniku center sdílených služeb jako příčiny i důsledku prohlubující se globalizace světové ekonomiky.

Práce bude na problematiku nahlížet i z pohledu mateřské obchodní společnosti zřizující centrum sdílených služeb, proto budou představeny motivace k implementaci takového centra a jeho funkce a postavení v celkové organizaci společnosti.

Dílním cílem je srovnání evropských zemí na základě identifikovaných lokalizačních faktorů iniciujících rozvoj sektoru center sdílených služeb v regionu.

Dalším dílním cílem je přiblížení vlivu center sdílených služeb na sociální rozvoj a rozvoj lidského kapitálu, především z hlediska pracovních podmínek, rozvoje zaměstnanců a firemní kultury.

V práci bude zhodnocen vliv přítomnosti center sdílených služeb na celkový rozvoj regionu a nastíněn výhled do budoucna.

2.2 Metodologie

Metodicky se práce opírá o rešerši české a zahraniční literatury k tématu. V první části práce jsou shrnuty dosavadní poznatky o konceptu center sdílených služeb a související pojmy. Rešerše literatury je součástí této teoretické části; informace jsou čerpány především ze zahraničních odborných knih, studií a průzkumů. Tyto práce pochází od akademických institucí, mezinárodních organizací a pro doplnění i od soukromých subjektů zabývajících se např. podporou podnikání, investicemi apod. České zdroje nabízí výklady souvisejících pojmů, ale zdroje zabývající se vyloženě centry sdílených služeb jsou omezené.

Cílem první části práce je teoretické nastínění konceptu sdílených služeb a souvisejících pojmů. Obecná část se problematikou bude zabývat jak z úhlu pohledu nadnárodních mateřských společností a jejich strategií, tak z pohledu „hostujícího“ regionu. V tomto smyslu budou představeny lokalizační faktory – klíčové ekonomické, politické, demografické a jiné ukazatele-, a dopady koncentrace sdílených služeb na region.

Následující část nabídne porovnání evropských zemí na základě hodnot lokalizačních faktorů. Bude zvolena vhodná sada ukazatelů pro analýzu a komparaci lokalizačních faktorů mezi vybranými zeměmi. Faktografická základna bude složena z odborných prací a datových zdrojů, např. EUROSTAT, CZSO, World Bank Data, World Economic Forum, UNCTAD. Hodnoty pro vybrané ukazatele jsou co možná nejaktuálnější dostupné a graficky znázorněné pro snadné srovnání mezi ekonomicky rozvinutými státy západní a severní Evropy (povětšinou „starých“ členů EU, případně států EHP), státy střední a východní Evropy jako postkomunistických zemí a „nových“ členů EU, a v případě dostupnosti dat pro zajímavost a celkový náhled i mimoevropských outsourcingových destinací. Následující kapitola nabízí profily zemí, které byly identifikovány jako současné regiony lokalizace center sdílených služeb v Evropě.

Třetí část analyzuje vývoj sektoru sdílených služeb v České republice. Kapitola začíná charakteristikami České republiky jako regionu, s důrazem na současný stav lokalizačních faktorů pro sdílené služby. Vývoj sektoru je opřen o informace získané z ročenek ABSL – platformy pro spolupráci v oblasti outsourcingu a sdílených služeb. Kapitola je zakončena podkapitolou zabývajícím se dopady přítomnosti center sdílených služeb na Českou republiku.

Konkrétní aplikační příklad má být řešen formou případové studie. Poslední část práce spočívá v analýze modelové společnosti Dixons Retail SSC jako názorného příkladu centra sdílených služeb. Jedná se o kvalitativní výzkum založený na analýze veřejně dostupných informací o firmě a informací poskytnutých zástupci společnosti pro potřeby této práce. Informace byly získány rozhovory, studiem dostupných zdrojů a pozorováním. Tato firma byla vybrána na základě osobní pracovní zkušenosti autorky práce v této společnosti a také dostatku doplňujících informací o firmě dostupných v médiích, výročních zprávách apod. Na základě zjištění jsou potvrzeny či vyvráceny předpoklady stanovené obecnou teorií.

Práce a případová studie je založena na definici centra sdílených služeb jako vlastní organizační jednotky skupiny obchodních společností sdružených pod jednu mateřskou společnost. Toto centrum poskytuje administrativní podporu pro mateřskou společnost a ostatní jednotky skupiny. Firma Dixons Retail byla vybrána jako příklad tzv. captive centra sdílených služeb, tzn. jedná se o vnitřní jednotku společnosti, ne o externí firmu. Firma je také příkladem centra sdílených služeb, které pro své klienty- mateřskou společnost a ostatní jednotky – zajišťuje různorodé činnosti (HR, IT, účetnictví ad.) najednou, nejedná se tedy o centrum specializované jen na jednu oblast. Výklad pojmu může být širší a v práci jsou zmíněny i jiné typy center sdílených služeb, ale předmětem případové studie je centrum sdílených služeb tohoto všestranně zaměřeného typu.

3 GLOBALIZACE A NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

Dělba práce je od počátků směny zboží a služeb nedílnou součástí organizace ekonomik. O světové dělbě práce hovoříme v souvislosti s uspořádáním světové ekonomiky, které v dnešní době stírá národní hranice a prohlubuje mezinárodní vztahy. Dělba práce na světové úrovni je projevem internacionalizace a následné globalizace a podstatou je specializace národních ekonomik na základě absolutních a komparativních výhod.

3.1 Globalizace a internacionalizace jako fenomény na pozadí konceptu sdílených služeb

Internacionalizace je „*ekonomická tendence*“, při které dochází k „*navazování a prohlubování ekonomických vztahů mezi subjekty různých zemí a mezi zeměmi navzájem na základě různého odbourávání různých bariér... Důsledkem internacionalizace v ekonomické oblasti je rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů (mezinárodní obchod se zbožím a službami, mezinárodní pohyb kapitálu, mezinárodní migrace pracovních sil, mezinárodní pohyb vědecko-technických poznatků), rostoucí propojenost a vzájemná závislost zemí.*“ (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 23)

Podle Kunešové, Cihelkové a spol. (r. 2006, str. 23), je globalizace „vyšší formou internacionalizace“, to je ovšem dle Žídka (r. 2009, str. 622) jen jeden ze dvou možných přístupů k tomuto termínu. Odpovídá názoru, že „*jde pouze o pokračování integračních tendencí*“. (Žídek, r. 2009, str. 622) Naopak druhý přístup je založen na tvrzení, že globalizace je zcela nový jev a pojem popisující jinou, novou vývojovou situaci.

Globalizace je propojení procesů internacionalizace, transnacionalizace a integrace. „*Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím, které je vytvářeno výrobou organizovanou v rámci národních hospodářství. V případě globalizace však státní hranice již nehrají roli mantinelů, uvnitř nichž je výrobní proces uzavřen. Dochází k vytváření nadnárodních společností. Ty využívají výhod lokalizace jednotlivých částí firmy v různých částech světa a produkce zboží a služeb je organizována na nadnárodní úrovni. Mezinárodní již není jen obchod s výsledky výrobního procesu, ale mezinárodním se stává i výrobní proces sám.*“ (Sýkora, r. 2000, str. 59) Internacionalizace je „*geografické šíření ekonomických aktivit přes národní hranice*“, ale „*globalizace...zahrnuje i funkcionální integraci mezinárodně rozptýlených*

aktivit.“ (Dicken, 1992 in Bernášek, 1998 in Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 25)

Třetím jmenovaným prvkem globalizace je **transnacionalizace**, což je „rozvoj systémů transnacionálních korporací, v nichž je organizována tzv. mezinárodní produkce a současně vytvářen vnitrofiremní trh.“ (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 25) Jak uvádí Sýkora (r. 2000, str. 59), dochází i k vertikálnímu propojování mezinárodně rozptýlených jednotek zajišťujících výrobu v rámci jedné společnosti.

3.2 Předpoklady globalizace a souvisejícího vzniku center sdílených služeb

Podle Žídka (2009, str. 626) je hlavní podmínkou globalizace snižování zásahů států do fungování trhů. Dochází k odstraňování bariér pro pohyb osob a kapitálu, odstupuje se od vysokých cel. Tomu odpovídá i teorie, podle které se globalizace výrazně urychlila v 90. letech 20. století, po pádu železné opony. (Žaloudek, 2004 in Žídek, r. 2009, str. 623)

Liberalizaci světového zahraničního obchodu, deregulaci finančních trhů a vytváření pobídek k přilákání investic nadnárodních společností uvádí jako předpoklady globalizace i Sýkora. (Sýkora, r. 2000, str. 66)

Dalším předpokladem globalizace jsou technický a technologický pokrok. „Rozvoj zahraničního obchodu vyžaduje obrovské zvýšení dopravní kapacity... Nezbytnou součástí je také rychlý a bezpečný přenos informací, který byl umožněn novými objevy v oblasti elektrotechniky. (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 2) „Nové informační technologie (zejména telekomunikace a světová počítačová síť) ovlivnily rozvoj globalizace především v oblasti mezinárodního pohybu kapitálu, poradenských, informačních a finančních služeb a mezinárodního pohybu zboží... Nové informační technologie umožňují nejen rychlé projednání obchodních kontraktů a jejich realizaci mezi subjekty z různých částí světa, ale také efektivní řízení transnacionálních společností, neboť umožňují rychlou výměnu informací mezi mateřskou společností a jejími zahraničními jednotkami. (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 25)

Podle Žídka (r. 2009, str. 632) má technologický pokrok vliv na snižování transakčních nákladů. Jako příklad uvádí poklesy cen počítačového zpracování či telefonního

spojení. Dále vyzdvihuje nástup internetu, který kromě rychlého přenosu informací umožňuje i lepší orientaci na trhu.

„Technologická informační revoluce díky satelitům, optickým kabelům a počítačovým sítím umožnila řízení a organizaci NNS (nadmárodních společností), jejichž dílčí články jsou rozmístěné v různých místech planety, a kontinuální obchodování na světových finančních trzích. Nejde jen o rychlé předávání informací, ale i o zajištění finančních převodů mezi různými částmi světa. (Sýkora, r. 2000, str. 64) Rozdíl mezi internacionalizací a globalizací je podle Sýkory (r. 2000, str. 65) také v tom, že internacionalizace vyžadovala především efektivní nákladní dopravu, umožňující přesuny zboží mezi státy, ale globalizace vyžaduje hlavně efektivnější osobní dopravu, jež umožňuje rychlé přesuny manažerů mezi jednotkami NNS, a již zmíněné pokročilé informační technologie.

3.3 Světová dělba práce a koncepty předcházející centrům sdílených služeb

Dělba práce uvnitř nadnárodních korporací určuje novou světovou dělbu práce. Dříve dělba práce vyplývala z mezinárodního obchodu se zbožím, které bylo vyráběno v různých částech světa. Světové periferie poskytovaly vyspělým zemím potraviny a suroviny, vyspělé země zase hotové výrobky. Nová mezinárodní dělba práce koncentruje řídicí funkce ve vyspělých zemích a výrobu v periferních oblastech. (Sýkora, r. 2000, str. 73) Ve vyspělých zemích dochází k deindustrializaci a klesá zaměstnanost v průmyslu, koncentrují se zde ale ředitelství nadnárodních společností, oddělení výzkumu a vývoje a technologicky náročná odvětví. *„V jádrových oblastech vyspělých zemí tak výrazně rostou především výrobní služby, zahrnující služby finanční (banky, pojišťovny, investiční společnosti) a další služby pro podniky (realitní, poradenské, právní a účetní firmy, reklamní agentury apod.).“ (Sýkora, r. 2000, str. 74)* V semiperiferiích se nižší úroveň firemního řízení a pobočky nadnárodních společností v oblasti výrobních služeb budují především ve velkých městech, dále jsou zde zakládány výroby náročné na pracovní sílu. Země periferie se buď samy od globální ekonomiky separují, nebo jsou vyloučeny pro nezajímavost. (Sýkora, r. 2000, str. 74)

Přesun výroby do jiných států se nazývá **delokalizace** výroby. (Vančura, 2008 in Mendelu: eKnihovna: opory) Ta probíhá formou outsourcingu nebo offshoringu. Při **outsourcingu** jsou různé podpůrné a vedlejší činnosti svěřeny jiné společnosti, která se

na tuto činnost specializuje. Při **offshoringu** jde o přesun výroby do zahraničí, kde výrobu provádí jiná firma jako při outsourcingu (offshore outsourcing), nebo je v zahraničí otevřena pobočka firmy. (Mendelu, eKnihovna: opory)

3.4 Nadnárodní společnosti jako klienti center sdílených služeb

Světové dělby práce využívají, a vlastně i určují její další vývoj, nadnárodní společnosti. Hlavním cílem každé obchodní společnosti je maximalizace zisku. Nadnárodní společnosti nejen expandují svými produkty na nové zahraniční trhy, ale také v zahraničí zakládají svá různá obchodní zastoupení, výrobní podniky a pobočky, a slučují se se zahraničními firmami. *„Pobočky NNS v zahraničí jsou zakládány prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřského podniku formou akvizice existující firmy nebo výstavbou nových provozních kapacit.“* (Sýkora, r. 2000, str. 59-60)

Sýkora dále uvádí tři významné charakteristiky nadnárodních společností podle Dickena:

- 1) *„NNS vyvíjejí ekonomické aktivity na několika národních trzích.*
- 2) *Mohou tak využívat odlišností mezi jednotlivými zeměmi, včetně rozdílů v politických prioritách, regulačních mechanismech a např. rozsahu pobídek pro přilákání přímých zahraničních investic a NNS.*
- 3) *NNS mají vysokou geografickou flexibilitu a na měnící se místní podmínky mohou rychle reagovat přesunem svých aktivit do vhodnější lokality v jiné části světa.“* (Dicken, r. 1992 in Sýkora, r. 2000, str. 61)

Kromě výroby se dnes NNS vytváří i v sektoru služeb a výrobních služeb, jako např. distribuce výrobků, finančnictví, realitní služby, mediální a reklamní služby atd. (Sýkora, r. 2000, str. 63)

Transnacionální korporace mají většinou formu akciové společnosti a jsou tvořeny mateřskou společností, zahraničními pobočkami a zahraničními dceřinými společnostmi. Mateřská společnost kontroluje aktiva svých zahraničních složek. Pobočky jsou vnitřní dílčí součástí mateřské společnosti s omezenými rozhodovacími pravomocemi. Dceřiné společnosti mají vlastní právní subjektivitu a jejich jméno se často liší od jména mateřské společnosti. (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 43)

„Nadnárodní společnosti přinášejí do zemí, ve kterých se rozhodly investovat, celou řadu výhod. Nejde jen o příliv kapitálu ve formě PZI a o nárůst výrobních kapacit, ale i o vytváření nových pracovních příležitostí, o zdokonalení výrobních postupů a aplikaci nových technologií, o rozpočtové příjmy z nové produkce či o zlepšení obchodní bilance země. Přínos NNS však může být jen zdánlivý. Zisky z výroby nemusí být investovány v místě vzniku, ale mohou být převedeny do mateřské firmy. Zpětný proud financí tak může po čase překonat původní investici... Nelze ani zapomenout na vstupní náklady na přilákání PZI, jako jsou například přímé výdaje z veřejných rozpočtů na vybudování infrastruktury v nabízených lokalitách. Stejně tak nelze zapomenout na ztrátu peněz, které vzhledem k poskytnutým daňovým a dalším úlevám do rozpočtů států, regionů či obcí nikdy nedotekly.“ (Sýkora, r. 2000, str. 70) Regiony mezi sebou soutěží v přilákání investorů, snižují sociální výdaje (přechod od tzv. welfare systému) a vydávají podpory domácím subjektům, aby ty měly šanci na přežití v mezinárodní konkurenci. (Sýkora, r. 2000, str. 70)

3.5 Dotační programy a investiční pobídky jako motivátory pro lokalizaci center sdílených služeb v regionu

„Pro přilákání zahraničních investorů jsou tvořeny různé soustavy pobídek zahrnující daňové prázdliny, dotace na vytvořená pracovní místa, hrazení nákladů na rekvalifikaci pracovní síly nebo poskytnutí zainvestovaných pozemků za nižší než tržní cenu, popř. zdarma. Ve snaze získat investice a vytvořit pracovní příležitosti se veřejný sektor vzdává části svých příjmů ve prospěch soukromých národních společností, které navíc díky poskytnutým výhodám mají příznivější podmínky pro podnikání než domácí podniky. (Sýkora, r. 2000, str. 69)

Hostitelská země očekává od přímých zahraničních investic také přínosy pro sebe samu, jako zvýšení zaměstnanosti a produkce, přístup na nové trhy a k novým technologiím a celkové oživení regionu. (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 35) Přínosy ale nemusí být jen kladné. Hlavním zájmem investorů je maximalizace zisku a ne přispění k ekonomickému rozvoji hostitelské země, zájmy tak mohou kolidovat a dochází ke konkurenčním střetům s domácími subjekty. *„Přínos PZI z hlediska zaměstnanosti v krátkém období je problematický. V daném regionu jsou vytvořena nová pracovní místa, ale efektivnější technologie vedou k růstu nezaměstnanosti.“ (Kunešová,*

Cihelková a kol., r. 2006, str. 36) Investiční podmínky v určitém slova smyslu narušují konkurenční prostředí, protože jsou určené silným firmám, které na ně mohou dosáhnout, a ne slabším domácím subjektům. Aby se tyto negativní vlivy co možná redukovaly, je třeba snažit se o rovné příležitosti např. tím, že se nebudou nabízet speciální podmínky každému konkrétnímu potenciálnímu investorovi a nezádá se tak prostor korupci. (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 37)

Sýkora také uvádí možné argumenty proti politikám tohoto druhu. Autorka Klvačová za investičními pobídkami vidí vydírání států zahraničními investory, nerovná pravidla a přidělování bezpracných rent soukromým subjektům. Zahraniční investory viní z lobbingu u národních vlád „za poskytnutí individuálních výhod“ nebo u Mezinárodního měnového fondu za to, „aby tranzitním zemím byla předeepsána devalvace či politika vysokých úrokových sazeb.“ Globalizované dobývání renty se podle ní schovává za liberalismus, ale nemá s ním nic společného. (Klvačová, 1998 in Sýkora, r. 2000, str. 68)

„Průkopníkem v oblasti investičních pobídek bylo Irsko, které si investory začalo předcházet už v 50. letech. Ze zemí střední a východní Evropy nabízely jako první významné investiční pobídky Polsko a Maďarsko. Česká republika se v 90. letech netěšila takovému zájmu investorů jako Polsko a Maďarsko, důvodem byla neexistence investičních pobídek.“ (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 27) Tento stav změnila vláda v r. 1998 vydáním usnesení o investičních pobídkách a následně zákona o investičních pobídkách. Po období odmítání investičních pobídek se k nim otevřeně hlásí země i investoři. Neposkytnutím by se investice pouze přesunuly do jiné země a pro odmítavou zemi se nic nevyřešilo. (Kunešová, Cihelková a kol., r. 2006, str. 38)

4 ORGANIZACE NADNÁRODNÍCH FIREM

4.1 Advanced business services

Před teoretickými koncepty samotných center sdílených služeb nejdříve vymezíme služby, které jsou předmětem jejich činnosti. Centra sdílených služeb pro své mateřské/smluvní společnosti zajišťují služby, které se dají popsat jako **advanced business services** (pokročilé obchodní služby). Do skupiny těchto služeb spadá bankovníctví, účetnictví, pojišťovnictví, logistika, právní služby, reklama, obchodní poradenství nebo

nábor zaměstnanců. (Dicken, r. 2011, str. 368) Poptávka po advanced business services je poháněna vzrůstající komplexitou a funkční specializací v ekonomikách a globálních produkčních sítích. Poskytovatelé těchto služeb jsou výsledkem této komplexity a navíc k ní nádavkem dále přispívají tím, že vytváří svůj vlastní trh. (Dicken, r. 2011, str. 372) Historický vývoj naznačuje trend koncentrace služeb do menšího počtu firem. (Dicken, r. 2011, str. 380) Zároveň se jedná o činnosti, které jsou pro společnosti *podpůrné*, nejedná se tedy o hlavní činnost. „*Podpůrné činnosti napomáhají primární činnosti i sobě navzájem tím, že obstarávají vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce. ... Outsourcovány mohou být jakékoli činnosti, které nepatří mezi základní hodnototvorné činnosti, tj. činnosti tvořící hlavní předmět podnikání organizace. Pro outsourcing jsou také vhodné interní činnosti, které jsou často předmětem změny.*“ (Dvořáček, Tyll, r. 2010, str. 17-18) Outsourcing jako koncept *podobný* konceptu center sdílených služeb je dále přiblížen v následující kapitole, srovnání se věnuje kapitola 5.5.

4.2 Korporátní strategie – outsourcing, offshoring

Vývoj v oblasti advanced business services směřuje k větší a větší koncentraci služeb do menšího počtu společností. (Dicken, r. 2011, str. 380) Pokrok v informačních technologiích tyto služby uvolnil z geografické fixace, např. na hlavní sídlo nebo regionální centrálu. Firmy tohoto typu nejsou vázány k žádné surovinové lokaci a zároveň alespoň část jejich transakcí může být uskutečněna přes velké geografické vzdálenosti. Podstatou jejich obchodu je **informace**. Tyto služby jsou však zároveň velmi geograficky koncentrované, dokonce koncentrovanější než jakákoli jiná ekonomická aktivita, s výjimkou těch, které jsou vázány k žádaným surovinovým zdrojům. Advanced business services jsou spjaty s městy všech velikostí, nejvíce však s globálními centry. (Dicken, r. 2011, str. 390)

Podstatou podpůrných obchodních služeb je transformace obrovského množství **informací**. Většina těchto aktivit představuje rutinní zpracovávání dat vykonávané kancelářskými pracovníky. Tyto **back-office** aktivity mohou být odděleny od řídicích aktivit a vykonávány v jiné lokaci. Rozsáhlé využití počítačového zpracování vedlo k založení obrovských centralizovaných jednotek zpracovávajících data. Aby se předešlo vysokým nákladům na provoz a pracovní sílu v hlavních finančních centrech,

tyto jednotky byly často přemístěny do méně nákladných oblastí. Základním požadavkem byl dostatečný výběr vhodných pracovníků, povětšinou ženského pohlaví. (Dicken, r. 2011, str. 394)

V současné době nejen back-office, ale i **front-office** aktivity s kvalifikovanějšími funkcemi mohou být přemístěny mimo centrálu, dokonce i přes hranice. Firmy přistupují k **offshore** metodám. (Dicken, r. 2011, str. 394)

Zatímco některé formy offshoringu zahrnují přímé zahraniční investice, mnohé jsou smluvní. V takovém případě se v podstatě neliší od outsourcingu ve výrobní sféře, kromě toho, že nenajímá dělnické práce v angličtině blue-collars), ale úřednické a kancelářské (v angličtině white-collars). (Gibson, Ivanchevich a kol., r. 2012, str. 568) Existují různé alternativy offshoringu podle toho, jak firmy nadále zajišťují své back- a front-office aktivity (dle Dicken, r. 2011, str. 395):

1) **Vendor direct outsourcing**

Jedná se o smluvní zajištění podpůrných obchodních služeb se specializovanou firmou v zahraničí. Přínosem je úspora nákladů, rychlost a služby specializovaných expertů, nevýhodou je možná ztráta kontroly a bezpečnostní rizika.

2) **Captive direct offhoring**

Jedná se o založení vlastní dceřiné společnosti v zahraničí. Výhodou tohoto řešení je snížení bezpečnostních rizik a větší kontrola, nevýhodou vyšší náklady při založení.

3) **Vendor indirect offshoring**

Specializované outsourcingové společnosti tvoří své vlastní nadnárodní sítě, aby mohly poskytovat služby více zákazníkům ve světě. Pro prvotního zákazníka hledajícího zajištění back- a front-office aktivit zůstávají přínosy a rizika kontraktu s touto společností jako u vendor direct outsourcing s tím rozdílem, že tato společnost sama operuje v několika různých zemích. (Dicken, r. 2011, str. 395)

Outsourcing představuje větší specializaci, kdy firmy upouští od zajišťování určitých zdrojů v rámci své vlastní organizace, ale získávají je od oddělených samostatných dodavatelů vlastněných někým jiným. Offshoring znamená, že firmy přesouvají výrobu

do zahraničí – buď vlastní specializované jednotky, nebo outsourcované služby. (Abramovsky, Griffith a Sako, 2004 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58)

Uvedené moderní obchodní metody mají i své **kritiky**. Firmy jsou například obviňovány, že v honbě za úsporami a vyšším ziskem vytvářejí nová pracovní místa v zahraničí, ale připravují o práci obyvatele regionů, odkud pochází nebo kde působí. Studie ale ukázaly, že úspory a zisky z tohoto řešení byly tak vysoké, že firmy celkově posílily svou konkurenceschopnost, upevnily pozici na trhu a rozrostli se, že i v regionech svého původu a působení jsou schopny zaměstnat více lidí. (Dunning, Lundan, r. 2008, str. 58)

Společnosti nejvíce využívající outsourcingu jsou IBM, Capgemini a Hewlett Packard. (Dvořáček, Tyl, r. 2010, str. 33)

4.3 Světové lokality pro outsourcing

Příkladem outsourcingové společnosti s nadnárodní sítí je indická firma Tata Consultancy Services, která založila svou jednotku např. v Maďarsku. Maďarsko zvolila, protože nabízí mnoho lidí mluvících jak anglicky, tak jinými evropskými jazyky, a zároveň preferovala Východní Evropu, protože je levnější než Západní Evropa. (Dicken, r. 2011, str. 395)

Nejpopulárnějším regionem pro offshoring však zůstává Indie sama, odkud jsou dvě třetiny všech pracovníků zaměstnaných offshore způsobem na kontinentu. Dalšími zeměmi přitažlivými pro offshoring jsou Jihoafrická republika, Malajsie, Filipíny. Země disponují mnoha mladými, vzdělanými, technologicky zblhlými a anglicky mluvícími pracovníky, a velkými počty absolventů v oborech financí, účetnictví, management a IT. (Dicken, r. 2011, str. 396)

Gibson, Ivanchevic a kol. dále zmiňují, že aktivity jako počítačové programování nebo call centra jsou stále více lokalizovány v Polsku, České republice, Maďarsku, Rumunsku a Bulharsku, kde je rovněž dostatek multilingvních a vzdělaných pracovníků. Bulharsko například vidí svou výhodu i v tom, že „má blíže k západní mentalitě“, než třeba zrovna Indie. (Gibson, Ivanchevich a kol., r. 2012, str. 568)

Další oblíbenou lokalitou je Irsko. (Gibson, Ivanchevich a kol., r. 2012, str. 196) Irsko spolu s Kanadou a Velkou Británií staví do popředí (po Indii) i Dvořáček a Tyll. (Dvořáček, Tyll, r. 2010, str. 33)

5 CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB

5.1 Co je centrum sdílených služeb

Centrum sdílených služeb (shared service center, dále jen SSC) představuje koncentraci administrativních a jiných podpůrných služeb obchodních společností, která vede ke snížení celkových provozních nákladů, zvýšení kvality a transparentnosti procesů a efektivnějším službám zákazníkům. Je to uzel, ve kterém se centralizují procesy společné pro strategické obchodní jednotky a sjednocují duplicitní procesy. (PWC, r. 2014, str. 2-3)

Rudzioniene a Sakalauskiene popisují koncept center sdílených služeb podle Millera (1999): Evropské SSC jsou sdílené back-office funkce nadnárodní společnosti, které vykonávají aktivity transakčního charakteru za nízkých nákladů. (Miller, 1999 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 57)

Jedná se o specializaci uvnitř firmy, kdy firma organizuje aktivity v semiautonomní, specializované jednotce. (Bergeron, 2003 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 57) Podle Bangemanna (2005) mohou být SSC popsány jako interní outsourcing. (Bangemann, 2005 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58)

Hlavním rozdílem mezi centralizací obchodně-podpůrných služeb, tj. při centrále, decentralizací a SSC je to, že SSC je lokalizováno mimo centrálu v oblasti určené dle místních provozních nákladů a demografických aspektů. (PWC, r. 2014, str. 7) Systém jinak funguje na principu kombinování obou typů řízení. (Lukášková, r. 2007, str. 15)

TABULKA 1 MOTIVY PRO VYTVOŘENÍ SSC

Strategické a organizační motivy	Firemně-politické motivy	Technické motivy	Ekonomické motivy
---	---------------------------------	-------------------------	--------------------------

Vysoce kvalitní služby a dovednosti	Zvýšení kredibility	Koncentrace technologických znalostí a přístup k projektům	Nízká kontrola a řízení nákladů
Koncentrace inovací a nových technologií	Řešení interních konfliktů	Nízká individuální výkonnost v organizacích	Finanční kontrola
Sdílení rizik	Zvýšení kontroly a dohledu	Vyšší úroveň služeb	Kontrola hodnocení nákladů
Standardizace procesů		Koncentrace zkušeností	Úspory z rozsahu
Rozšíření a přijetí nových praktik		Standardizace platform a aplikací	
Redukce organizační komplexity		Lepší ochrana a centrální autorizace informací	

Zdroj: Janssen a Wagenaar, 2004 in Petković a Lazarević, r. 2012, str. 64

„Střediska sdílených služeb se začala rozvíjet v 80. letech, kdy většina velkých společností vytvářela jeden velký centrální útvar, který se staral o řízení podnikání stejně jako o podpůrné služby a přípravu a realizaci strategie (velká centrála). V průběhu 90. let se začaly jednotlivé oblasti podnikání vyčleňovat a byly zakládány strategické obchodní jednotky, které odpovídaly za specifickou část podnikání. Tímto krokem se úloha centrály redukovala na řízení a strategii, avšak infrastruktura jednotlivých strategických obchodních jednotek byla duplikována. V posledním desetiletí převládá trend vyčleňovat infrastrukturu jednotlivých strategických obchodních jednotek a vytvářejí se střediska sdílených služeb. Úlohou střediska

sdílených služeb je umožnit strategické obchodní jednotce soustředit se na klíčové aktivity podnikání a nestarat se o aktivity podpůrné.“ (Brabec, Little, r. 2005, str. 1)

Millerův (1999) výklad vývoje SSC se trochu liší. Říká, že SSC vznikla ve Spojených státech amerických v 90. letech, kdy společnosti jako General Motors a Johnson & Johnson zakládaly decentralizované obchodní jednotky pro své účetnické funkce. Od poloviny 90. let vznikala SSC v Evropě, prvními společnostmi, které zde svá SSC založily, byly AT&T, Electrolux, Shell nebo Whirlpool. (Miller, 1999 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 56) Sdílená účetní centra, tzv. účetní továrny, byla podle Millera v Evropě původně zakládána ve Spojeném Království, Irsku, Nizozemí a Belgii. (Miller, 1999 in Miller, 1999 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 57)

5.2 Funkce a procesy SSC

Služby, které centra sdílených služeb zajišťují, se dají souhrnně označit jako obchodně-podpůrné služby, či advanced business services. (viz kap. 4.1)

Mezi služby, které mohou být soustředěny v SSC, patří: interní reporting, závazky, pohledávky, správa dlouhodobého majetku, správa cestovních výdajů, externí reporty, správa daní, komunikace mezi pobočkami, zpracování výplatních pásek, dodavatelský řetězec, zákaznický servis, lidské zdroje. Procesy se dají rozdělit na *transakční* (např. závazky, správa dlouhodobého majetku, kalkulace cestovních nákladů) a *komplexní* (např. zpracování interních a externích reportů, účetnictví hlavní knihy a finance, komunikace mezi pobočkami). (PWC, r. 2014, str. 5) Aktivity transakčního charakteru jsou stále se opakující aktivity, které nevyžadují větší rozhodování a je možné je zautomatizovat. (Brabec, Little, r. 2005, str. 1)

Hlavní dopad měly sdílené služby na finanční sféru, v níž došlo k založení center slangově nazývaných „účetnické továrny“. Zajišťují dvě hlavní kategorie aktivit: 1) finanční analýzy a plánování a 2) transakční procesy a zpracování podkladů pro účtování. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 14) Podle Millera (1999) firmy založily upevněná účetní centra pro zajištění aktivit od zpracování měsíčních výsledků, přes platby dodavatelům, až ke správě dlouhodobého nemovitého majetku či zpracování podkladů pro daňové odvody. (Miller, 1999 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 56)

Generální ředitel SSC Johnson & Johnson v Praze Mansfeld však zmiňuje, že u některých procesů je ale nezbytné, ale byly vykonávány přímo v dané zemi, např. stanovování cen a oceňování jednotlivých produktů, protože tyto je těžké centralizovat nebo automatizovat. (Mansfeld, rozhovor pro CafinNews, r. 2015)

5.3 Organizace SSC

SSC je formou specializace uvnitř firmy, kdy firma organizuje aktivity v semiautonomní, specializované jednotce. (Bergeron, 2003 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 57) Podle Bangemanna (2005) mohou být SSC popsány jako „interní outsourcing“. (Bangemann, 2005 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58) Příkladem je SSC firmy Johnson & Johnson v Praze. „... *jsme interním centrem. Naši obchodní partneři jsou společnosti skupiny Johnson & Johnson, pro něž poskytujeme servis. Společný vztah je na bázi business partnerství s jednoznačně určenými odpovědnostmi a rolemi, které má naše finanční centrum a které mají ostatní skupiny Johnson & Johnson. Interakce probíhá i s našimi externími zákazníky, protože jednáme s desítkami tisíc našich dodavatelů, kteří nám posílají faktury, a desítkami tisíc našich odběratelů, kteří platí a odebírají naše produkty.*“ (Mansfeld, rozhovor pro CafinNews, r. 2015)

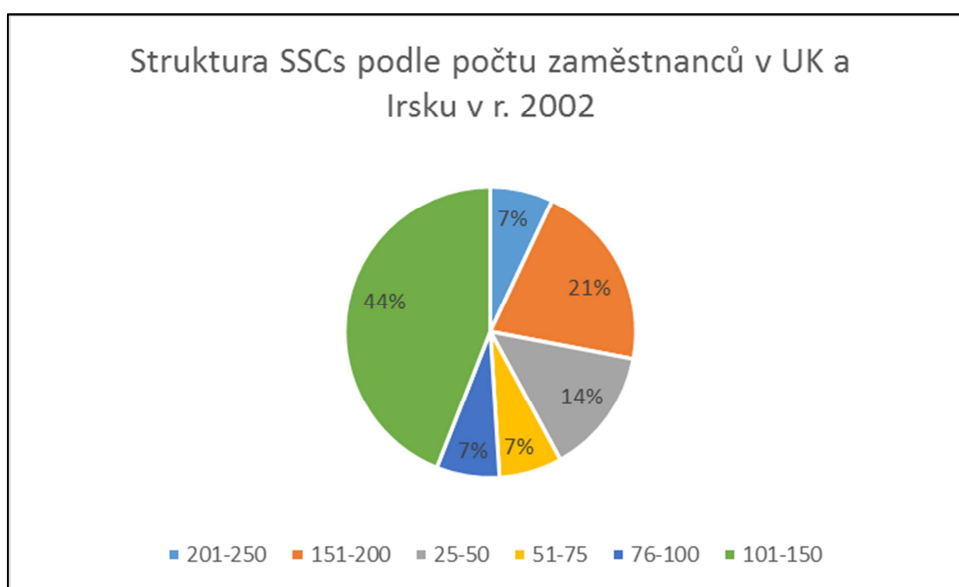
Aby SSC pokrylo své provozní náklady, účtuje svým zákazníkům za své služby cenu. Mateřská společnost si pak rozmyslí, jaké služby jsou pro ni důležité, a uvědomuje si jejich hodnotu, SSC se naopak musí řídit konkurencí na trhu – zda poskytuje adekvátní služby za adekvátní cenu a dokáže si na sebe vydělat. Cenová politika SSC má tři modely: 1) **alokace** – SSC alokuje všechny své náklady na své zákazníky, rozdělí je např. podle rozsahu poskytovaných služeb či podle počtu zaměstnanců, 2) **účtování za jednotlivé transakce**, 3) **nastavení cen podle trhu** – nejde o rozpočítání nákladů, ale „*o to být konkurenceschopný v porovnání s ostatními dodavateli*“. (Lukášková, r. 2007, str. 31)

Zákazníkem SSC je mateřská společnost a obchodní jednotky, jež obsluhuje. SSC tedy musí být schopno konkurovat externím dodavatelům. Interní zákazník specifikuje své potřeby a měří výkon poskytovatele. SSC se tak stává další obchodní jednotkou, vnímanou a řízenou podobně jako externí dodavatel, a musí být cenově a kvalitativně konkurenceschopná. (Aguirre a kol., 2007, str. 103)

Manažer SSC se zodpovídá hlavnímu finančnímu manažerovi mateřské společnosti a ten výkonnému řediteli. (Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58)

Centra sdílených služeb se dají kategorizovat např. dle velikosti, struktury nebo druhu služeb, jež poskytují; podle množství obsluhovaných zákazníků a regionů (např. regionální centrum pro oblast EMEA: Evropa, Střední Východ a Afrika), sdílené služby v IT, HR, financích... (Lukášková, r. 2007, str. 28)

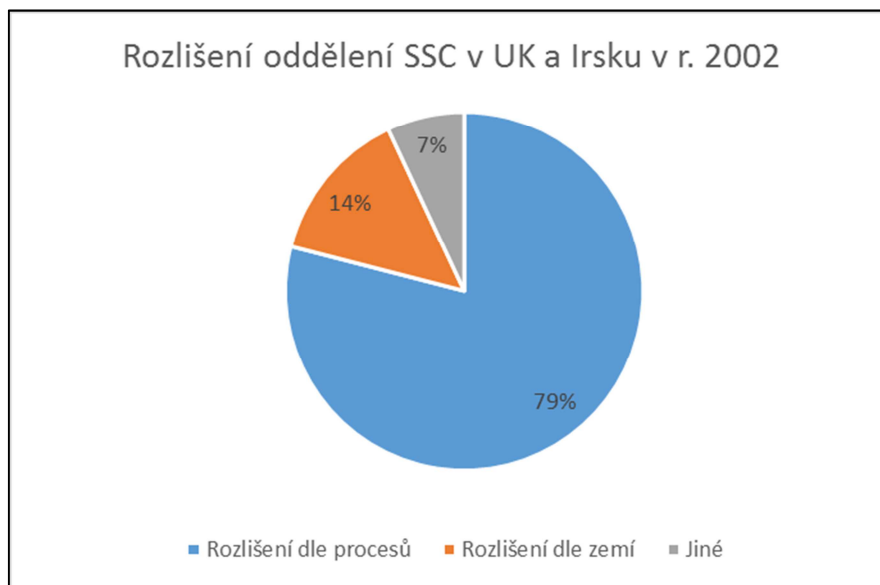
Zpráva ACCA se zaměřuje na situaci sdílených služeb ve Spojeném království a Irsku. Mimo jiné porovnává velikost center sdílených služeb podle počtu jejich zaměstnanců na plný úvazek. Výstupem je následující grafické znázornění, které ukazuje, že největší podíl center sdílených služeb byl tvořen centry se 101-150 zaměstnanci na plný úvazek.



OBRÁZEK 1 GRAF: STRUKTURA SSC PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ V R. 2002, ZDROJ: VÝZKUMNÁ ZPRÁVA ACCA CACCIAGUIDI-FAHY, CURRIE AND FAHY, R. 2002, STR. 40, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Zpráva také uvádí, že nejčastější aktivitou (službou) poskytovanou SSC mateřské firmě a dalším klientům, bylo procesy Accounts payable, neboli zpracování závazků. Toto oddělení je dodnes největším oddělením mnoha SSC. Dále zpráva rozděluje centra podle struktury jejich aktivit, tj. podle toho, jak jsou aktivity organizovány a děleny. Centra zajišťují služby pro klienty ve více zemích, první možné uspořádání je tedy rozdělení oddělení **dle zemí** – jedno oddělení zajišťuje všechny aktivity, ale jen pro jednu danou zemi. Naopak dělení **podle procesů** znamená, že oddělení zajišťuje konkrétní jednu aktivitu pro více zemí. Zpráva ACCA vyvodila, že většina SSC ve

Spojeném království a v Irsku byla vnitřně strukturována na oddělení dle druhu aktivit a procesů; kritérium obsluhovaných zemí a jiné dělení používalo jen 21 % center.



OBRÁZEK 2 GRAF: ROZLIŠOVÁNÍ ODDĚLENÍ SSC VE SPOJENÉM KRÁLOVSTVÍ A IRSKU V R. 2002, ZDROJ: VÝZKUMNÁ ZPRÁVA ACCA CACCIAGUIDI-FAHY, CURRIE AND FAHY, R. 2002, STR. 40, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

5.4 Strategie, výzvy a návratnost SSC

Základním faktorem úspěchu při zavádění SSC je podpora ze strany **senior managementu** a **řízení změn**; podcenění těchto faktorů má za následek neúspěšnou a ztrátovou implementaci. „*Hlavními riziky, se kterými se potýkají společnosti při implementaci, je obava ze ztráty práce, ztráta kontroly, přemístění a celková obava z chaosu při organizačních změnách. Klíčovou otázkou je proces plánování a přípravy a současně ohodnocení každého dosaženého úspěchu.*“ (Brabec, Little, r. 2005, str. 3)

Bangemann naznačil klíčové otázky z pohledu výkonného finančního ředitele: 1) jak poskytovat excelentní finanční služby za výrazně nižší cenu, 2) jak jako obchodní partner ostatních funkcí organizace dosáhnout přidané hodnoty, 3) jak docílit toho, že SSC bude atraktivním pracovním prostředím, 4) jak zvýšit svou hodnotu v očích shareholderů. (Bangemann, 2005 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 56)

K dalšímu rozvoji středisek sdílených služeb má přispět využívání **best practice** metod, což povede k dalšímu snižování nákladů, zvyšování efektivity a k celkovému zvyšování hodnoty společnosti. (Brabec, Little, r. 2005, str. 1) Příležitostí pro firmy je zlepšení a

zprůhlednění procesů, nastavování vyšších standardů a kontinuální zvyšování výkonnosti. (Player, 2012 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58) Pro stálé zlepšování procesů je vhodné využívat metod **KPI** (key performace indicators, neboli klíčové ukazatele výkonnosti či definovaná měřítko výkonnosti, dále jen KPI) a **SLA** (service level agreement, smlouvy o poskytování služeb/smluvní podmínky u outsourcingu služeb), které se řadí k metodám best practice. (Brabec, Little, r. 2005, str. 3) Zpráva ACCA však podotýká, že kvality služeb se spíše dosáhne zákaznický orientovaným přístupem než striktním dodržováním SLA smluv. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 28), součástí této strategie je tedy i kontinuální trénink a motivace zaměstnanců a budování podnikové kultury orientované na výkon (Brabec, Little, r. 2005, str. 3). Tato problematika je dále rozebrána v kapitole 6.

Optimalizace obchodních procesů se dosáhne rozdělením pracovníků na různé úkoly a koordinací těchto úkolů ke komplexnímu zpracování aktivity. To vyžaduje optimální konstrukci procesů, neboli optimální nastavení pracovních postupů a lidských zdrojů. Moderní informační technologie jsou využívány k eliminaci zbytečných procesů (např. duplicitních procesů), standardizaci procesů, sdílení informací. Cílem je poskytování služeb za co nejnižší cenu – snížení nákladů. (Wang S. a Wang H., r. 2011, str. 1335) Standardizace a zpřehlednění procesů poskytuje společnosti detailní informaci o vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem od počátku transakce až do jejího konce. Informace mohou být podnětem pro nové nápady týkající se služeb a produktů. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 6)

Součástí strategie je využívání adekvátní **technologie**, která umožňuje sledování procesů od počáteční objednávky po dodání, zaplacení a zaúčtování, a efektivní komunikaci mezi všemi jednotkami. Klíčové je v tomto směru efektivní call-centrum zázemí, využívání **ERP** systémů (enterprise resource planning), intranetu a e-business strategií.

Kromě dosažitelných výhod musí být zvažena i výše vstupní investice a následná úspěšnost projektu. Jako u jiných investičních projektů se počítá **návratnost investice**. Dá se spočítat jako poměr čistého zisku a celkového kapitálu, nebo častěji jako poměr výnosu a investovaného kapitálu. (Bergeron, 2003 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58) Úspěšná implementace se pohybuje v rozmezí výnosu 20-30 % původně investovaného kapitálu, který byl investován k dosažení tohoto výnosu.

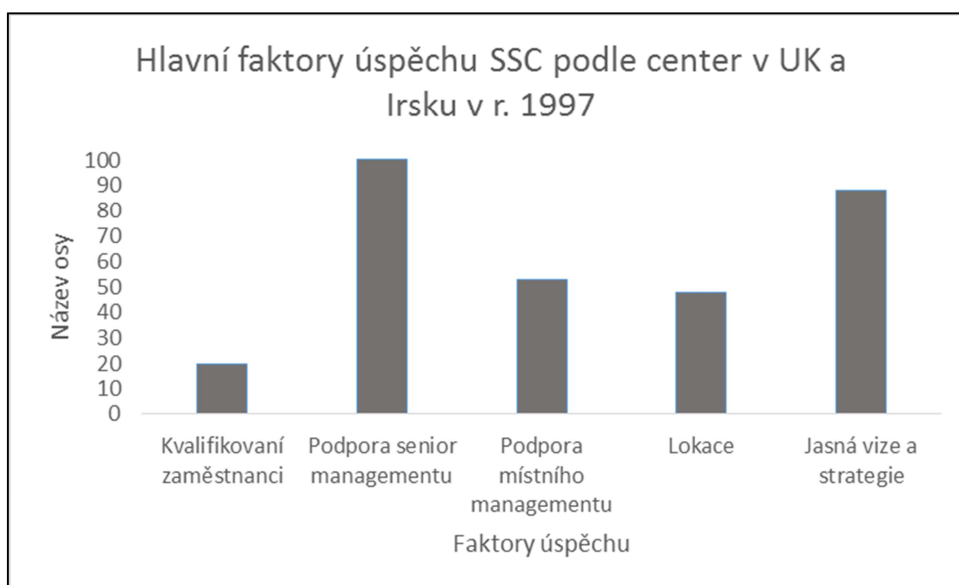
Většina těchto investic je využita na rozvoj lidského kapitálu, technologií a infrastruktury. Výnosnost těchto investic je obvykle měřena jako snížení nákladů, zvýšení kvality a produktivity. Taková výnosnost se ale nedá dobře změřit předem a celkový efekt může být skutečně zjevný až po letech. (Bergeron, 2003 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58)

Podle zprávy ACCA se v případě zřízení SSC jedná o strategickou investici, jejíž návratnost se v evropském prostoru projevuje po 4-6 letech. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 111)

Zisky SSC mohou být využity např. na splacení „půjčky“, kterou poskytla mateřská společnost na vybudování SSC. Ušetřené náklady této společnosti budou zjevné v následujících letech, jelikož zavedení hladkého běhu SSC od jeho založení může nějaký čas trvat. (Bergeron, 2003 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014)

Součástí strategie SSC je i dobré uvážení jeho lokalizace a využití atributů regionu ku prospěchu firmy, např. úsporám. Tématu faktorů lokalizace je rovněž věnována (jako v případě problematiky lidských zdrojů) jedna z následujících kapitol. Zároveň je však nutné vyrovnat se s rozdíly mezi obsluhovanými regiony, např. v legislativních a daňových systémech. Např. SSC pro personální agendu obsluhující více zemí bude muset pracovat s několika různými zákoníky práce. (Lukášková, r. 2007, str. 34)

Zpráva ACCA zmiňuje výsledky průzkumu Arthura Andersona z r. 1997, který zkoumal, které faktory považují firmy za významné pro úspěch či neúspěch implementace SSC. Klíčovými faktory, které uvedla většina z respondentů, byly podpora senior managementu a jasná vize a strategie centra. Např. lokaci SSC uvedla necelá polovina respondentů.



OBRÁZEK 3 GRAF: FAKTORY ÚSPĚCHU SSC PODLE CENTER VE SPOJENÉM KRÁLOVSTVÍ A IRSKU V R. 1997, ZDROJ: ARTHUR ANDERSON, 1997 IN VÝZKUMNÁ ZPRÁVA ACCA CACCIAGUIDI-FAHY, CURRIE AND FAHY, R. 2002, STR. 42, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Centra sdílených služeb mohou mít do budoucna i ambice růstu a diverzifikace aktivit. Protože komplexně zastřešují finanční procesy, mohou se pro mateřskou společnost a celkově skupinu stát rádcem v oblasti interních procesů a nevykonávat jen uložené podpůrné činnosti. Např. firma JNJ Global Business Services s.r.o., která funguje jako centrum sdílených služeb pro společnost Johnson & Johnson v Praze, se snaží své aktivity vedle procesů transakční povahy rozšířit o „procesy s přidanou hodnotou“ jako nákup a HR. (Mansfeld, rozhovor pro CafinNews, r. 2015)

5.5 Rozdíl mezi SSC a outsourcingem

Přestože se koncept SSC popisuje jako interní outsourcing, existují významné rozdíly mezi koncepty SSC a outsourcingu. Zatímco centra sdílených služeb přináší mateřské firmě dlouhodobé a stabilní výhody z hlediska konkurenceschopnosti, outsourcing může být velmi nejistý. SSC je stvořeno a řízeno samotnými partnery, pro které služby zajišťuje, v případě outsourcingu jsou ale služby zajišťovány na základě bilaterálních smluv stran, které jsou řízeny a vlastněny odlišnými entitami. Koncept SSC nabízí jako dlouhodobou výhodu standardizaci procesů, která je snazší než v případě outsourcingu, a redukci duplicitních procesů, kdy stejně procesy vykonává více jednotek podle vlastních, nestandardizovaných pravidel. (Wang S. a Wang H., r. 2011, str. 1332)

Zaměstnanci SSC jako vlastní organizační jednotky společnosti se budou spíše ztotožňovat s cíli a filosofií společnosti, než zaměstnanci externí firmy. (Dvořáček, Tyl, r. 2010, str. 21) Výhodou SSC (jako vlastního zdroje společnosti) oproti outsourcingu je také menší riziko úniku interních informací. (Dvořáček, Tyl, r. 2010, str. 31)

TABULKA 2 SROVNÁNÍ SSC A OUTSOURCINGU

Manažerský aspekt	SSC	Outsourcing
Celková organizační struktura	Networking se SSC	Bilaterální vztah s outsourcovanou firmou
Strategie	Dlouhodobé stabilní úspory nákladů a sdílení znalostí	Krátkodobá úspora nákladů
Sdílení rizik mezi partnery	ANO	NE
Koordinace přetvoření a standardizace procesů	ANO	NE
Redukce duplicitních procesů	ANO	NE
Sdílení znalostí a informací	ANO	NE
Centrální kontrola (např. tvorba politik)	ANO	NE
IT	ANO	NE
IT změny v HR	Rozvoj a trénink	Snížení počtu zaměstnanců

Zdroj: Wang S. a Wang H., r. 2011, str. 1332

Na rozdíl od SSC, outsourcing není možný např. pro veřejný sektor a mnoho soukromých jednotek, které nepůsobí přes hranice, protože významné úspory nákladů se nedá dosáhnout outsourcingem v domácí zemi. Offshoring do rozvojových zemí může mít rovněž mnoho překážek jako rozdílný sociální systém, kultura a různá rizika s tím spojená. Koncept center sdílených služeb je v těchto případech příhodnější variantou. (Wang S. a Wang H., r. 2011, str. 1339)

5.6 Přínosy úspěšného zřízení SSC pro firmu – Shrnutí

Rudzioniene a Sakalauskiene (2014) poskytují přehled výhod, jichž může mateřská společnost dosáhnout v případě úspěšné implementace SSC.

- 1) Vyšší obchodní hodnota
 - podpora ostatních funkcí organizace, umožnění strategickým obchodním jednotkám cíleně se zaměřit na podporu a progres komerční stránky obchodní činnosti
- 2) Úspora nákladů
 - platová arbitráž (využití rozdílných výší platů mezi zeměmi), efektivita získaná standardizací procesů a IT systémy vedoucí k budoucí redukci počtu zaměstnanců
- 3) Vyšší kontrola a kontinuita
 - větší korporátní kontrola a redukce rizik díky centrální politice, snadnější interní kontrola, sdílení znalostí a informací
- 4) Lepší zákaznický servis
 - standardizovaný přístup díky smlouvám o poskytování služeb, definovaná měřítko výkonnosti, větší transparentnost a objektivita

Zdroj: Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 60)

6 SSC, LIDSKÉ ZDROJE A FIREMNÍ KULTURA

Najímání vzdělaných, kvalifikovaných pracovníků, a kontinuální trénink stávajících zaměstnanců je součástí strategie. (Wang S. a Wang H., r. 2011, str. 1335) „*Proces trvalého zlepšování a propojení se zákazníky jsou výzvou dneška. Řada firem se snaží o trvalé zlepšování fungování sdílených služeb prosazovat do firemní kultury.*“ (Brabec, Little, r. 2005, str. 3) Součástí je tedy mimo jiné i spokojenost zaměstnanců a budování podnikové kultury orientované na výkon. (Brabec, Little, r. 2005, str. 3)

Nová pracovní místa v oblasti služeb jsou jedním z přínosů center sdílených služeb pro region. Jaké zaměstnance tyto firmy zaměstnávají a jejich karierní vyhlídky (především v SSC zaměřeném na finance a účetnictví) komentuje Milan Novák, manažer personální agentury:

„Požadavky na zaměstnance těchto center se soustředí zejména kolem jazykových znalostí... Dále jsou to podle zaměření znalosti z oblasti financí, účetnictví, zákaznického servisu, nákupu, informačních technologií atd. ... Důležitým faktorem jsou organizační schopnosti, schopnost učit se novým věcem, komunikační schopnosti, a to i v cizím jazyce.

Jakákoli zkouška a certifikace, kterou uchazeč prokáže a je relevantní na danou pozici, zaručuje postup na pozici supervizora, teamleadera či seniora... a kromě vyššího finančního ohodnocení možnost cesty do zahraničí, na stáž nebo školení do mateřské firmy.

Pozice v Centrech služeb jsou zajímavou perspektivou pro kandidáty, kteří hledají uplatnění svých jazykových znalostí a znalostí z oboru finance a účetnictví... Pro každého zaměstnance je to velká příležitost dostat se do mezinárodních firem, které nabízí profesionální a kvalitní školení, pracují s nejnovějšími IT technologiemi, používají nejnovější účetní systémy. Zaměstnanci se nabízí komplexní pohled na fungování a řízení financí a účetnictví firmy, má větší šanci uplatnit svůj potenciál a firma mu nabízí nové a moderní pracovní prostředí.“ (Novák, rozhovor pro Bulletin ICU, r. 2005)

Aspekt vnímání a přístupu zaměstnanců k práci v SSC zmiňuje i Player (2012): Jednou z příležitostí SSC je nabídnout back-office pracovníkům **jasnější karierní výhled**. V případě mnoha malých jednotek s centralizovanými službami jsou karierní vyhlídky omezené. Nespokojení a frustrovaní potom hledají stabilnější možnosti jinde. Vytvořením velkých jednotek mohou firmy nabídnout klíčovým zaměstnancům dlouhodobou postupovou kariéru. (Player, 2012 in Rudzioniene, Sakalauskiene, r. 2014, str. 58)

Manažer SSC společnosti BT Hungary v Maďarsku Andor Faragó říká, že absolventi a mladí profesionálové získávají práci v SSC zkušenosti s multikulturním prostředím a fungováním nadnárodní organizace, nadále se vzdělávají v hard a soft dovednostech prostřednictvím propracovaných systémů vzdělávání zaměstnanců a mají možnost rychle postupovat po karierním žebříčku. Znalosti a zkušenosti nabyté v SSC zvyšují jejich cenu na trhu práce nejen v domácích zemích, ale i v globálním měřítku. Konkrétně v BT má komunita zaměstnanců SSC v Maďarsku průměrný věk pod 30 let, dobré platové ohodnocení a řadu dalších benefitů, firemní kultura a tým je budován také

pomocí mnohých společenských akcí a zaměstnanec má možnost získat rozmanité pracovní zkušenosti z mnoha oddělení a také poměrně rychle postupovat v kariéře. (Faragó pro BBJ, online, r. 2015)

Přesto je ale **vysoká fluktuace zaměstnanců** častým problémem SSC. Centra mohou nabídnout dynamické a kreativní pracovní prostředí především v době jejich implementace, tzv. start-up fázi. Jakmile jsou však řádně zavedena, práce se stává méně atraktivní a pracovníci hledají novou výzvu. Jejich motivování je tak jedním z hlavních témat, zejména protože skutečně účinná řešení by byla příliš nákladná a kontraproduktivní vzhledem k jednomu z hlavních cílů SSC – nízkonákladovosti. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 6)

„Dynamický, kreativní absolvent bude pravděpodobně také ambiciózní a bude se chtít pohnout zase dál během roku či dvou.“ (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 36) Stejně tak jedinci, kteří disponují znalostí vícero jazyků, mají mnoho jiných možností a pravděpodobně si brzy budou hledat *„práci, která je bude naplňovat více, než procesování transakcí“*. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 39) Navíc se nemusí jednat jen např. o kvalifikované účetní, spíš o jedince pohybující se okrajově v mnoha oborech a zakládajících si především na jazykových znalostech, jejich možnosti jsou tedy mimo SSC otevřené. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 110)

Možností, jak tyto zaměstnance nadále motivovat a udržet si je, je jejich zapojení do projektů rozvoje a inovace procesů. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 36) Je důležité zajistit obohacující pracovní prostředí. Procesování transakcí není nejzáživnější a nejnáročnější prací, proto je důležité hledat jiné způsoby zapojení, jak zaměstnance zapojit a dělat jejich práci zajímavější, např. jejich zapojováním do projektů na zlepšení procesů. Všichni zaměstnanci by měli dostat šanci podílet se na těchto iniciativách a být součástí akčních týmů zpracovávajících tyto projekty. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 39) Možností je také finanční motivování, to je ale kontraproduktivní vzhledem k úspoře nákladů jako jednomu z cílů SSC a proto spíše nerealistické. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 110) Motivací může být také možnost zahraničních stáží v rámci firmy. Talenti jsou podporováni, aby poznali veškeré aktivity a způsob fungování společností i mimo sídlo

SSC, jako je tomu např. v SSC firmy Johnson & Johnson v Praze. (Mansfeld, rozhovor pro CafinNews, r. 2015)

Dalším faktorem, který může být problematický z hlediska pracovního prostředí, firemní kultury a komunikace, je právě **multilingualita a multikulturalita** zaměstnanců. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 6) Řešení, k němuž mnoho nadnárodních společností dospělo, je tzv. **monokulturalismus**, kdy organizační a národní kultura společnosti zazdívá všechny ostatní kultury a se na pracovišti mají oprostít od svých národních a kulturních identit. Cílem bylo zabránit kontroverzím v komunikaci, k nimž může docházet na základě kulturní diverzity. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 63) Kulturní střety ale byly problémem spíše v počátcích konceptu SSC, kdy ještě práce v multikulturním prostředí nebyla tak běžná. Dnes je hojně využíváno možností studovat, pracovat v zahraničí a multikulturní prostředí není tak nezvyklé, tyto problémy tedy už nejsou tak rozšířené. Podle Dunninga (1997) navíc firmy, které dokážou využít potenciálu kulturních rozdílů, dosahují na trhu konkurenční výhody. (Dunning, 1997 in Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 64)

Jako na nevýhodu může být nazíráno také na ztrátu osobního kontaktu při řešení problémů; všechny informace se mezi jednotkami předávají elektronicky – telefonicky, emailem, nebo sdílenou plochou. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 71) Tato skutečnost se netýká jen přenosu informací na velké vzdálenosti, např. ze SSC do centrály společnosti v jiné zemi. Není výjimkou, že spolu tímto způsobem komunikují i kolegové sedící pár metrů od sebe.

7 LOKALIZAČNÍ FAKTORY SSC SE ZAMĚŘENÍM NA EVROPU

7.1 Faktory lokalizace SSC

Umístění SSC je jedním z faktorů jeho úspěchu; přestože již víme, že co do kritičnosti faktoru je důležitější podpora senior managementu a sdílení jasné vize a strategie mezi tímto a ostatními stakeholdery. V případě SSC ze soukromého sektoru je výběr lokace založen na nákladech, daňovém zatížení a dostupnosti multilinguální pracovní síly. Centra se časem v Evropě koncentrovala v Dublinu, okolí Londýna a v poslední době ve východní Evropě. SSC pro veřejný sektor jsou ve výběru lokace omezenější. Většinou nemohou zabrat greenfields lokality, tzn. vybudovat novou zástavbu na „zelené louce“.

Namísto toho musí využívat již existujících prostor, ideálně již v majetku samotné instituce, pro niž je centrum zřizováno. Kvalita a funkčnost centra tím může být ponížena, protože výběr lokace je regulován a ta tak nemusí být pro účely centra ideální. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 77)

Výzkumná zpráva společnosti ACCA podává následující shrnutí lokalizačních kritérií, jež je třeba zvážit při lokalizaci SSC jako součást obchodní strategie mateřské společnosti a SSC.

Náklady/možné úspory

- výše cenové hladiny, vládní příspěvky, standardní benefity
- výše daní, daňové prázdny, vládní pobídky
- granty na vzdělávání nových zaměstnanců

Okolní prostředí

- politické klima
- regulace práce s korporátními a osobními údaji
- možnosti směny dat a informací s přeshraničními klienty
- časový posun mezi SSC a klienty
- stav infrastruktury, telekomunikace, rozvodů
- specifické kulturní rozdíly, společenské normy, jazyk

Daňová a právní omezení

- dostupnost bankovního systému
- vládní regulace přeshraničního transferu dat (zpracování dat, fakturace, archivace)

Lidské zdroje

- rozsah a úroveň dovedností lidského kapitálu
- jazykové dovednosti
- znalost mezinárodního účetnictví, orientace v IT oblasti apod.

Zdroj: Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 25

Příležitostí je také využití charakteristik regionu či země, např. její daňový režim, a také její účast v mezinárodních organizacích. Členství v Evropské unii např. přislíbujе postupné sbližování účetních a bankovních standardů, což pro mateřskou společnost znamená ještě snazší standardizaci procesů. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 6) Lokalizací v oblasti s nízkými sazbami korporátní daně může firma účtovat všechny své evropské zisky v tomto daňově výhodném režimu a dosáhnout tak značných úspor. (Cacciaguidi-Fahy, Currie and Fahy, r. 2002, str. 25)

Růst sektoru sdílených služeb ve střední a východní Evropě je dán rychlým rozvojem států tohoto regionu, díky kterému jsou schopny přitahovat zahraniční investory a představovat alternativu k offshoringu v Asii. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 3) Od pádu komunistického bloku v r. 1989 tyto země procházejí konstantní přeměnou k demokracii a hospodářství volného trhu, díky čemuž jsou schopny konkurenceschopnosti na světovém trhu. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 5)

Výhodami oproti Asii či Jižní Americe (při uvažování hlavně evropských investorů) jsou:

- silná kulturní podobnost se západní Evropou
- geografická poloha v blízkosti západní Evropy
- časové pásmo blízké západní Evropě
- zvyšující se množství levných kancelářských prostor
- rozvoj infrastruktury (podle Constance a Albeanu, r. 2008, str. 4)

Polsko je a Maďarsko jsou země, které již brzy mohou dosáhnout stavu „nasycení“ sdílenými službami. Jejich alternativou bude např. Rumunsko. (Constance a Albeanu, r. 2008, str. 4)

Zpráva společnosti Orion Partners popisuje celkové prostředí regionu pro sdílené služby v rámci evropského prostoru třemi charakteristikami:

- ekonomické prostředí

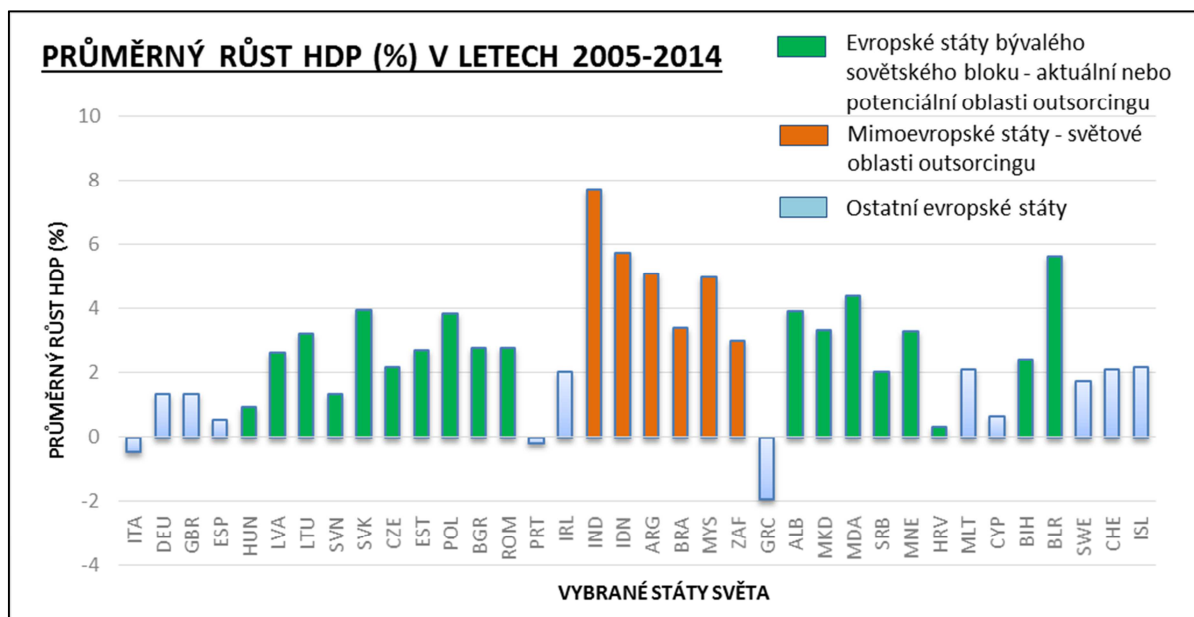
- demografické trendy
- rozvoj infrastruktury

Podle Constance a Albeanu, r. 2008, str. 5

Ekonomické prostředí

Rozvoj soukromého sektoru spolu s masivními zahraničními investicemi způsobuje růst HDP a vytváří pozitivní zázemí pro sdílení služby. Zdravé ekonomické prostředí pak dál přitahuje více investorů. Zároveň už jen vývoj a současný stav přímých zahraničních investic v zemi bez delšího studování napoví, jak se zahraničním firmám v zemi daří a jak je pro ně atraktivní.

Graf na obrázku č. 4 znázorňuje průměrný růst HDP vybraných zemí mezi lety 2005 a 2014. Nejvyšších hodnot dosahují rozvojové země jihovýchodní Asie a Jižní Ameriky, které jsou také cílovými zeměmi outsourcingových služeb. Kategorie značená zeleně představuje postkomunistické země, které od r. 1989 prochází transformací. Cílovými zeměmi sdílených služeb a outsourcingu jsou středoevropské, východoevropské a pobaltské země. Z nich nejvyšších hodnot dosahují Polsko, Slovensko a Litva. Leaderem v oblasti v sektoru sdílených služeb je Polsko. Hodnoty průměrného růstu HDP jsou v Evropě nižší než ve státech Jihovýchodní Asie a Jižní Ameriky, přesto se evropské země staly konkurenty pro outsourcing a sdílené služby. Průměrný růst HDP tedy zdaleka nebude jediný ukazatel, jehož hodnoty mají na lokalizaci firem tohoto typu v regionu vliv. Modrá kategorie představuje ostatní evropské státy, takže hodnoty je možno porovnat se zástupci jihoevropských států nebo rozvinutých států západní a severní Evropy.



OBRÁZEK 4 GRAF: PRŮMĚRNÝ RŮST HDP VE VYBRANÝCH STÁTECH V LETECH 2005-2014. ZDROJ: DATA.WORLDBANK.ORG¹, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Demografické trendy

Pro nové členské státy Evropské unie je charakteristická zvýšená emigrace, jejímž následkem může být úbytek pracovní síly pro sektor služeb. Výhledově však tento fakt rozvoji sektoru sdílených služeb v těchto zemích prospívá, protože mnoho lidí cestuje za prací do zahraničí pouze dočasně a po návratu jsou vybaveni jazykovými schopnostmi, které mohou využít při práci v SSC. Příkladem jsou mladí Poláci, kteří vyjíždějí pracovat do Velké Británie. Mnozí se vrací zpět do rodné země vybaveni znalostí angličtiny a navíc se zkušeností s britskou mentalitou a kulturním kontextem. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 7-8) Růst ekonomiky a zlepšující se životní podmínky navíc motivují emigranty k návratu, nebo rovnou drží kvalifikované absolventy v domácích zemích. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 9)

Často se jako významný ukazatel uvádí nezaměstnanost jako dostupnost pracovní síly, je však třeba zvážit strukturu nezaměstnanosti s ohledem na sektor. Je-li nezaměstnanost 8 %, ještě to neznamená, že je 8 % obyvatel produktivním věku schopno a ochotno pracovat v daném sektoru. (Dvořáček, Tyl, r. 2010, str. 142)

¹ Zdroj: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

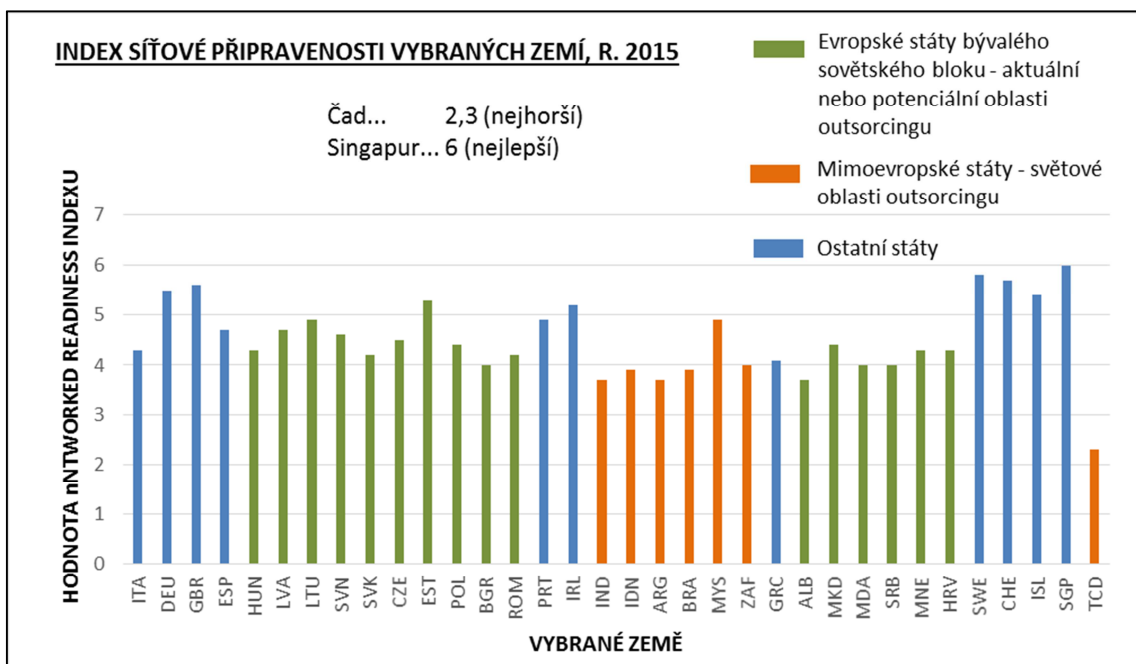
Rozvoj infrastruktury

Nedostatečná infrastruktura je překážkou rozvoje sektoru sdílených služeb a zpočátku bránila jeho rozvoji i v Indii nebo zemích střední a východní Evropy. Po desetiletí trvající nedostatečné investování do infrastruktury – především dopravní a IT - je dodnes překážkou ve využití ostatního potenciálu Rumunska či Bulharska, ještě před pár lety to byl i případ Slovenska. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 10)

Součástí rozšiřování Evropské unie jsou rozvojové programy, prostřednictvím kterých proudí do rozvoje infrastruktury nových členských států značné sumy. Rumunsko během prvních let členství v EU získalo grant ve výši přes 31,5 mld EUR, z nichž 15 mld EUR bylo využito na modernizaci silnic a železnic. Maďarsko získalo mezi lety 2003-2008 přes 1,3 mld EUR na projekty rozvoje dopravní sítě, Polsko přes 3,2 mld EUR ve formě fondu od Evropské investiční banky. Cílem investic je zvýšit kvalitu infrastruktury na evropský standard. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 10)

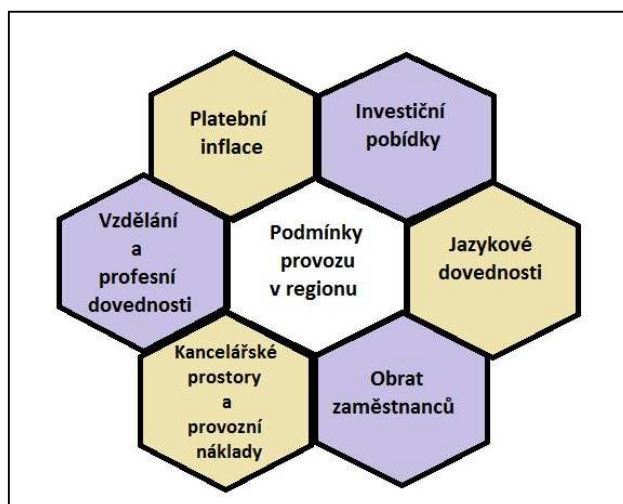
Kromě dopravní infrastruktury se modernizace týká i technologické a komunikační infrastruktury.

Stav infrastruktury udává ukazatel indexu síťové připravenosti. Hodnoty tohoto indexu pro vybrané státy jsou znázorněny v grafu na obrázku č. 5. Nejvyšší (nejlepší) hodnotu má Singapur s indexem 6, nejnižší (nejhorší) Čad s indexem 2,3. Z evropských postkomunistických zemí mají nejvyšší hodnotu Estonsko, Litva a Lotyšsko. Oproti ukazateli průměrného růstu HDP jsou celkově hodnoty pro střední a východní Evropu vyšší než pro státy jihovýchodní Asie a Jižní Ameriky. Lepší stav infrastruktury může být tedy jedním z důvodů, proč evropské státy konkurují ve sdílených službách původním zemím outsourcingu.



OBRÁZEK 5 GRAF: INDEX SÍŤOVÉ PŘIPRAVENOSTI VYBRANÝCH STÁTŮ V R. 2015, ZDROJ: [HTTP://REPORTS.WEFORUM.ORG/](http://reports.weforum.org/)³, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Zpráva Orion Partners rovněž obsahuje výčet lokalizačních faktorů a jejich rozdělení do kategorií. Dle zprávy je nutno zhodnotit trendy ve vývoji těchto faktorů v jednotlivých regionech při rozhodování o umístění SSC. Obrázek č. 6 zobrazuje grafické znázornění rozdělení lokalizačních faktorů dle zprávy Orion Partners.



OBRÁZEK 6 LOKALIZAČNÍ FAKTORY SSC, ZDROJ: CONSTANCE, ALBEANU – ORION PARTNERS, R. 2008, STR. 12

² Zdroj: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/network-readiness-index/>

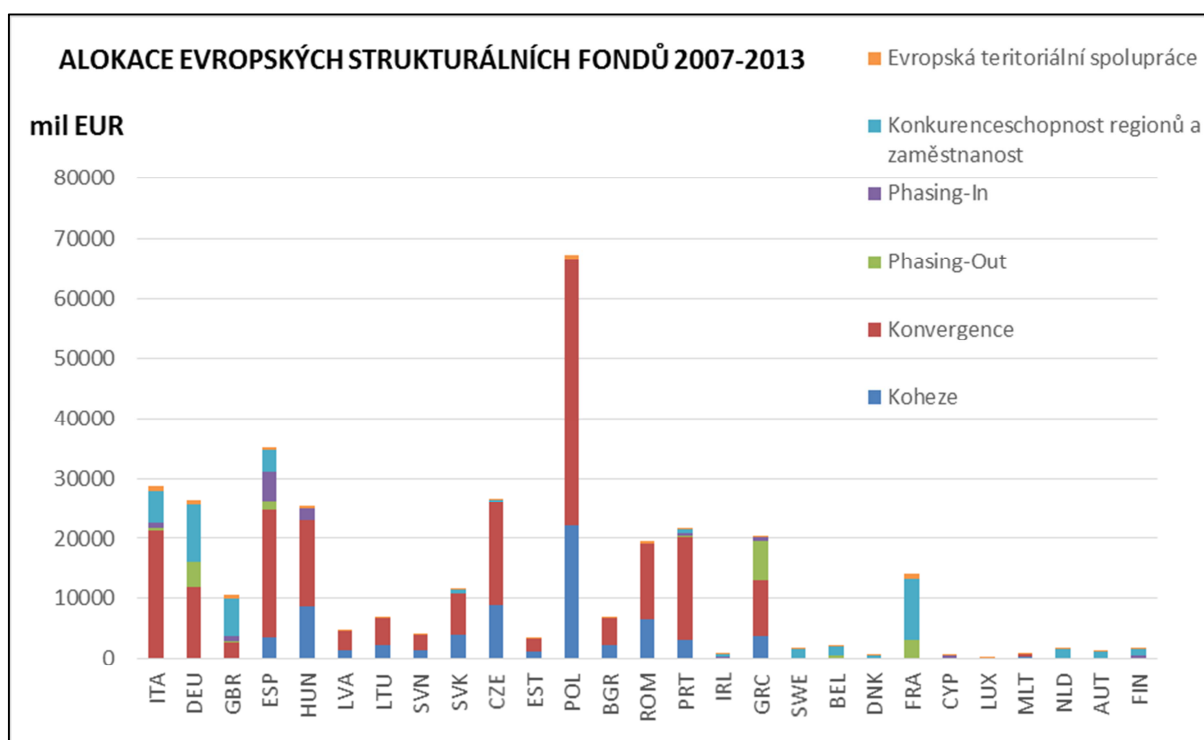
³ Zdroj: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/network-readiness-index/>

7.2 Investiční pobídky

V zájmu nalákání zahraničních investorů na tuzemský trh a podpory ekonomického rozvoje nabízejí země střední a východní Evropy potenciálním investorům daňové prázdny, dotace a další typy finančních stimulů. Značná část z nich je financována z Evropské unie skrze její rozvojové programy pro podporu hospodářské konvergence, koheze a konkurenceschopnosti. Státy střední a východní Evropy přijaly celkem 176,6 mld EUR, z nichž 97 % bylo využito na programy koheze a konvergence. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 13)

Následující obrázek č. 7 zobrazuje graf znázorňující rozdělení strukturálních fondů EU mezi jednotlivé země Unie. Mezi lety 2007 – 2013 rozdělila EU bezmála 350 mld EUR. Nejvyšších hodnot dosahuje Polsko, které přijalo 67284 mil EUR. Vysokých hodnot dosahují také jihoevropské státy, ale také např. Česká republika (přes 26 mil EUR) a Maďarsko (přes 25 mil EUR).

Ve většině případů byla převážná část přijatých prostředků využita na programy hospodářské konvergence (v grafu červenou barvou).





OBRÁZEK 7 GRAF: ROZDĚLENÍ EVROPSKÝCH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ 2007-2013, ZDROJ: EUROPA.EU.INT, COHESION POLICY 2007-2013: NATIONAL STRATEGIC REFERENCE FRAMEWORKS, R. 2008, STR. 8, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Při přepočtu na počet obyvatel země se však pořadí v intenzitě evropské podpory mění. Postsovětské státy patří k nejintenzivněji podporovaným, podobných hodnot dosahují už jen Portugalsko a Malta. Z těchto postsovětských států přijímají nejvíce zdrojů na hlavu Estonsko, Maďarsko a Česká republika, Polsko se hodnotou umístilo až na 8. místě.

TABULKA 3 PŘEPOČET EVROPSKÝCH FONDŮ NA OBYVATELE DANÉ ZEMĚ, ZDROJ: ZDROJ: EUROPA.EU.INT, COHESION POLICY 2007-2013: NATIONAL STRATEGIC REFERENCE FRAMEWORKS, R. 2008, STR. 8, A WORLD BANK DATA: DATA: INDICATORS: POPULATION 2014⁴, VLASTNÍ PŘEPOČET A ZPRACOVÁNÍ

Stát	Celkem	Populace	Přepočet přijaté zdroje/obyv.	Pořadí
Spain	35216	46476032	0,000757724	
Hungary	25307	9863183	0,002565805	2.
Latvia	4621	1993782	0,002317706	
Lithuania	6884	2932367	0,002347592	
Slovenia	4205	2061980	0,002039302	
Slovak Republic	11588	5418649	0,00213854	
Czech Republic	26691	10525347	0,002535878	3.
Estonia	3456	1314545	0,002629047	1.
Poland	67284	38011735	0,001770085	
Bulgaria	6853	7223938	0,000948652	
Romania	19668	19904360	0,000988125	
Portugal	21510	10401062	0,002068058	
Ireland	902	4615693	0,00019542	
Greece	20420	10869637	0,001878628	
Sweden	1891	9696110	0,000195027	
Belgie	2257	11231213	0,000200958	
Dánsko	613	5638530	0,000108716	

Legenda:  postsovětské státy  ostatní státy EU

Vlády středo- a východoevropských zemí se navzájem předháněly ve zvyšování atraktivnosti pro zahraniční investory. Kromě pobídek a zvýhodnění podnikly také kroky jako daňové reformy, které mají vytvořit daňový systém příhodný pro rozvoj obchodu. Např. Estonsko zavedlo plošnou daň 19 % v 90. letech, Rumunsko, Polsko a Maďarsko korporátní daně pod 20 %, Litva a Lotyšsko 15% daň z příjmů fyzických i právnických osob. Těchto opatření nemohou efektivně využít např. SSC v oblasti veřejné správy, které jsou z podstaty neziskové. V případě soukromého sektoru, kde jsou sdílené služby zajišťovány centrem generujícím vlastní zisky nebo formou outsourcingu, však tyto reformy mají pozitivní efekt na podnikatelské prostředí. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 14)

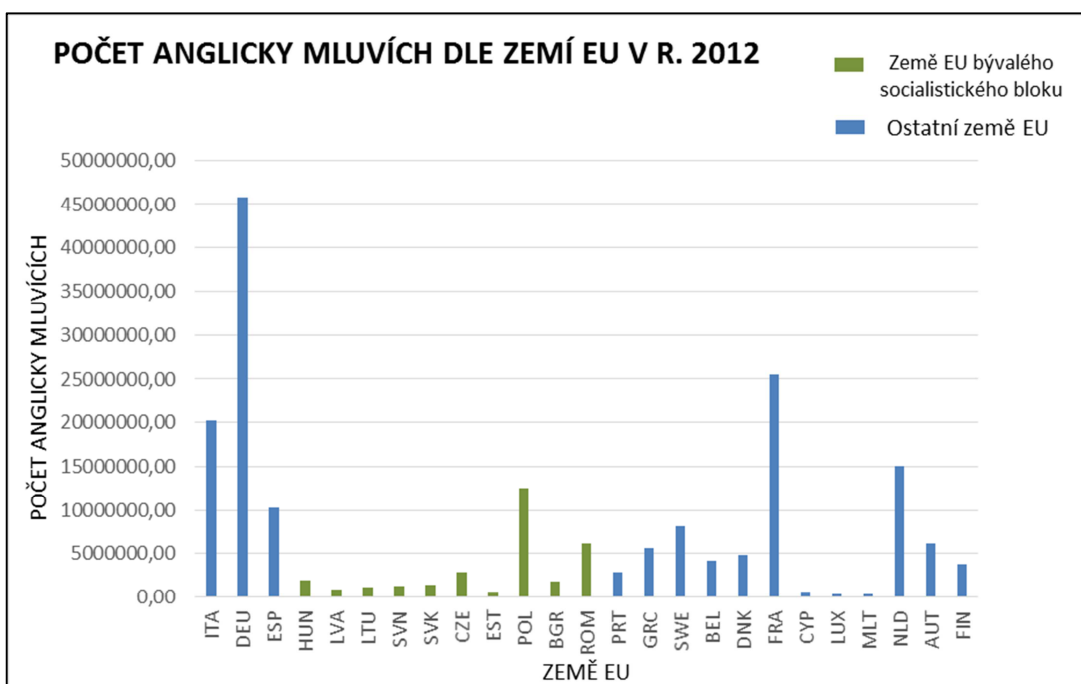
⁴ Populace: Worldbank Data. <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

7.3 Jazykové dovednosti

Jedním z dlouhodobých cílů EU je schopnost každého obyvatele mluvit alespoň dvěma cizími jazyky. Tohoto stavu však ještě žádný členský stát zcela nedosahuje, některé se mu blíží: Lucembursko, Nizozemí, Slovinsko, Malta, Dánsko, Lotyšsko, Litva. (Eurobarometer 386, r. 2012, str. 13) Většinou se jedná o mladé lidi, osoby stále studující, osoby, které své terciární vzdělání, každodenní uživatele internetu a lidi zaměstnané v manažerských pozicích. Nejčastěji uváděním jazykem, který respondenti průzkumu Eurobarometru uváděli jako nejlépe ovládaný, je angličtina, následují němčina, francouzština, španělština. S rozšířením o bývalý komunistický blok se v EU zvedl podíl lidí ovládaných ruštinu. (Eurobarometer 386, r. 2012, str. 20)

Zpráva Orion Partners z r. 2008 předpokládala, že země střední a východní Evropy disponovali celkem více než 30 miliony obyvatel, kteří mluvili na komunikativní úrovni anglicky, a 16 miliony obyvatel, kteří ovládali němčinu. Kromě angličtiny, němčinu jako druhý jazyk nejvíce ovládají obyvatelé Polska, České republiky, Slovinska, Maďarska a Rumunska. Ruštinu jako druhý jazyk nejvíce ovládají obyvatelé Lotyšska, Litvy, Polska, Bulharska, České republiky a Slovenska. Latinské jazyky (francouzštinu, španělštinu, italštinu) nejvíce ovládají obyvatelé Rumunska. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 15)

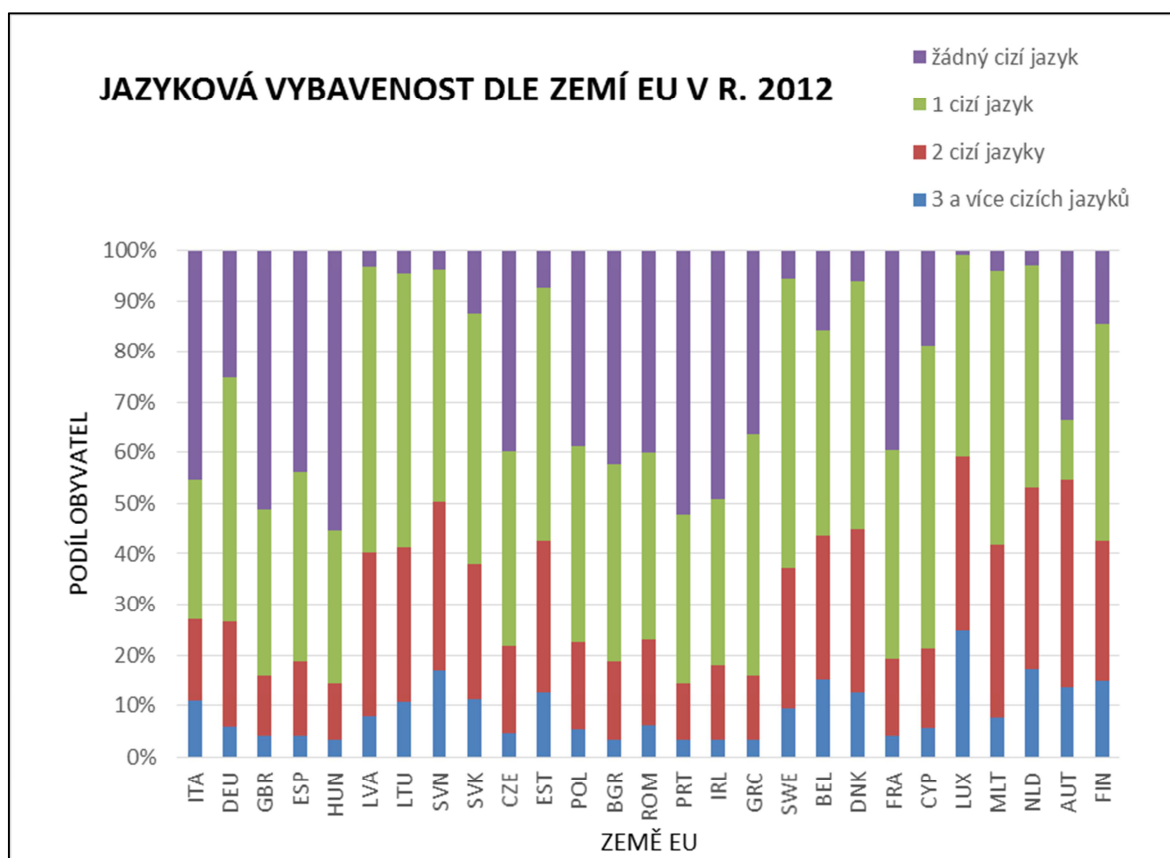
Angličtinu v rámci EU nejlépe ovládají obyvatelé Nizozemí, Malty, Dánska, Švédska, Kypru, Rakouska a Finska (co do % obyvatel dané země). (Eurobarometer 386, r. 2012, str. 20) Graf na obrázku č. 8 však ukazuje, že početně jsou na anglicky hovořící nejbohatší Německo, Francie, Nizozemí a Itálie. Z bývalých socialistických států střední a východní Evropy v počtu obyvatel ovládajících angličtinu výrazně převažuje Polsko s asi 12,5 miliony. Následuje jej Rumunsko, které však dosahuje asi poloviční hodnoty (6 mil), a Česká republika s asi 2,5 miliony.



OBRAZEK 8 GRAF: POČET ANGLICKY MLUVÍCÍCH OBYVATEL V ZEMÍCH EU, KDE ANGLIČTINA NENÍ ÚŘEDNÍM JAZYKEM V R. 2012, ZDROJ: EUROSTAT, EUROBAROMETER⁵, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Graf na obrázku č. 9 znázorňuje, kolika jazyky je jaká část obyvatel dané země schopná vést plynulou konverzaci. Hodnoty pro Litvu, Lotyšsko, Slovinsko a Estonsko vykazují, že méně než 5 % obyvatel (u Estonska asi 8 % obyvatel) každé z těchto zemí neovládá na komunikační úrovni ani jeden cizí jazyk. Přes 95 % lidí ovládá alespoň jeden cizí jazyk, 40 % lidí 2 cizí jazyky, a kolem 10 % ovládá 3 a více cizích jazyků. Ze zemí bývalého komunistického bloku dosahují v tomto ukazateli nejlepších hodnot a dají se srovnat např. s hodnotami pro ekonomicky vyspělejší Švédsko. Předčí i Polsko a Českou republiku; tyto země mají asi 40 % obyvatel, kteří neovládají žádný cizí jazyk, 60 % obyvatel hovoří alespoň jedním cizím jazykem, 20 % ovládajících 2 cizí jazyky a 5 % s 3 a více jazyky. Podobných hodnot dosahují i Rumunsko a Bulharsko, Maďarsko ještě o pár procentních bodů horších. Na příkladu Polska vidíme, že má sice největší zásobu potenciálních zaměstnanců ovládajících angličtinu co do počtu, avšak celkovou strukturou jazykového vzdělání mezi obyvateli zaostává jak za ekonomicky vyspělejšími zeměmi EU, tak za pobaltskými zeměmi.

⁵ Eurobarometer report 2012 – Special Eurobarometer 386 - EUROPEANS AND THEIR LANGUAGES: Languages that One Speaks Well Enough in Order to Be Able to Have a Conversation. r. 2012, str. 21. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf



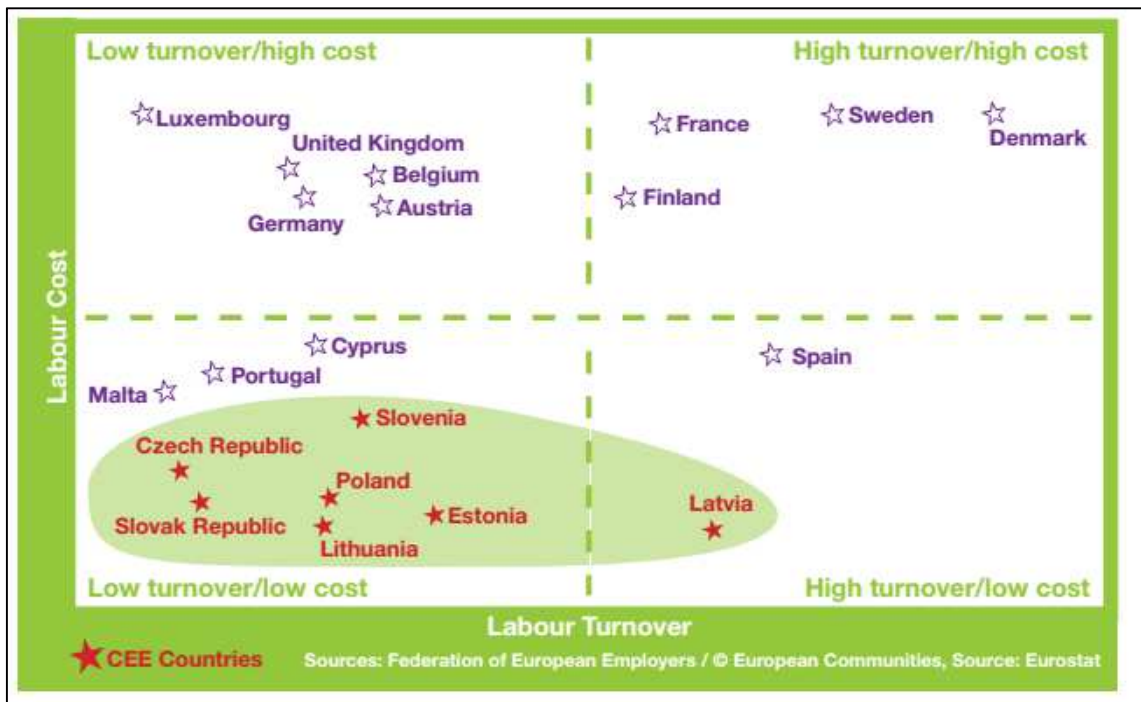
OBRÁZEK 9 GRAF: JAZYKOVÁ VYBAVENOST DLE POČTU OVLÁDANÝCH JAZYKŮ V ZEMÍCH EU V R. 2012, ZDROJ: EUROBAROMETER⁶, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

7.4 Fluktuace pracovních sil

Nízká fluktuace pracovních sil je žádaná v každé firmě, stejně tak i v SSC. Zprvė ukazuje loajalitu zaměstnanců, zadruhé jé žádoucí pro maximalizaci efektu investování do rozvoje zaměstnanců. Celkově má však sektor business proces outsourcingu většíc obrat zaměstnanců, než je průměr ekonomiky. V r. 2008 to podle zprávy Orion Partners bylo 30-35 % v Indii, 20-30 % ve střední a východní Evropě, 20 % v UK, 15 % v Jihoafrické republice. K redukci obratu zaměstnanců může vést šetrný management, ale celkově intenzita tohoto jevu závisí z velké části na vybrané lokaci SSC. K většíc fluktuaci pracovních sil dochází také ve většíc městech, kde je více pracovních možností. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 16)

⁶ Eurobarometer report 2012 – Special Eurobarometer 386 - EUROPEANS AND THEIR LANGUAGES: Languages that One Speaks Well Enough in Order to Be Able to Have a Conversation. r. 2012, str. 15. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf

Státy střední a východní Evropy se dle zprávy Orion Partners vykazují jak nižší fluktuací zaměstnanců, tak nižší cenou práce, což je dobře zřetelné na následujícím grafu. Graf pracuje se stavem jevů v r. 2008.



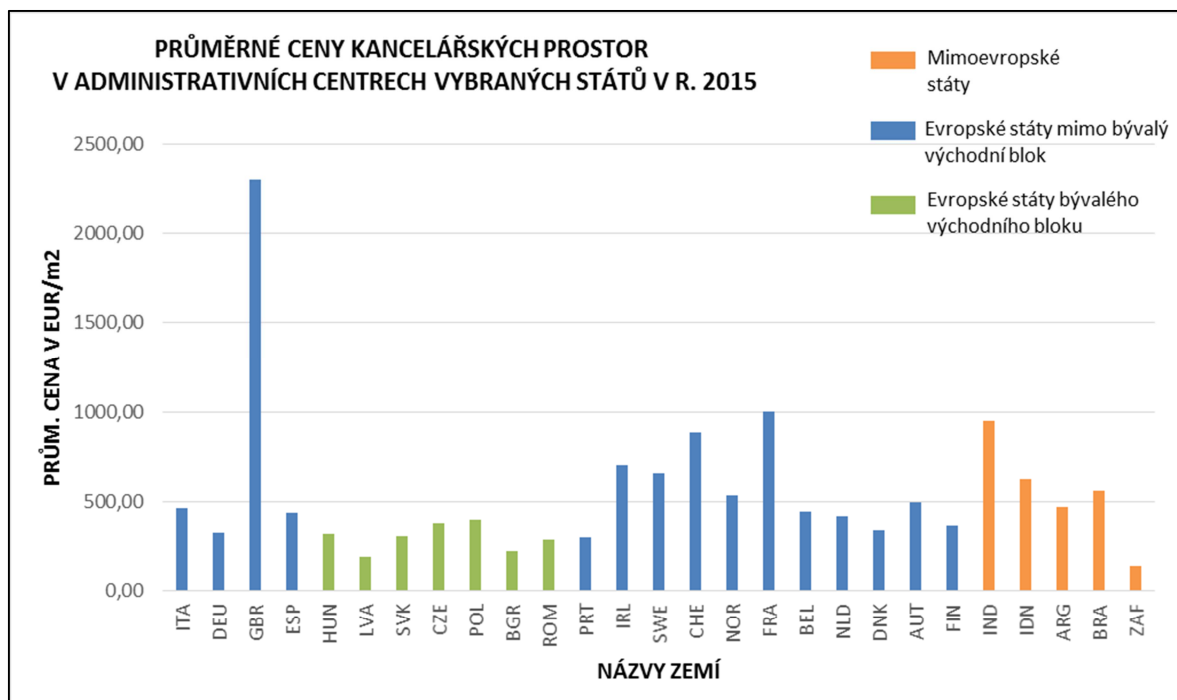
OBRÁZEK 10 FLUKTUACE PRACOVNÍCH SIL K CENĚ PRÁCE, ZDROJ: PWC – ALBEANU, SIMON, R. 2008, STR. 16

Podle zprávy Orion Partners se vysoké fluktuaci zaměstnanců dá předejít mimo jiné investicí do rozvoje firemní kultury nebo umístěním SSC do sekundárních měst, v nichž se dá využít toho, že se spousta absolventů chce po ukončení studií vrátit do rodného kraje. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 17)

7.5 Kancelářské prostory a provozní náklady

Ceny realit ve střední a východní Evropě konstantně rostou, ale v porovnání k cenám v západní Evropě jsou stále nižší. Od počátku nového tisíciletí jsou navíc budovány technologické a administrativní komplexy, takže i nové členské země EU středních a východní Evropy disponují adekvátními prostory, a to za nízké ceny v porovnání k západní Evropě, ale i třeba k administrativním a obchodním centrům v rozvojových zemích jihovýchodní Asie nebo Jižní Ameriky. Názorným příkladem je grafické znázornění průměrných cen v administrativních centrech vybraných zemí světa na

obrázku č. 10. Jedná se o kancelářské prostory v hlavních městech daných států nebo jejich obchodních a administrativních centrech.



OBRÁZEK 11 GRAF: PRŮMĚRNÉ CENY KANCELÁŘSKÝCH PROSTOR V ADMINISTRATIVNÍCH CENTRECH VYBRANÝCH STÁTŮ SVĚTA V R. 2015, ZDROJ: CBRE⁷

Společnosti pro svá SSC stále více volí i sekundární města států ve střední a východní Evropě, kde jsou ceny realit ještě nižší. Zpráva Orion Partners uvádí následující příklady center sdílených služeb situovaných mimo hlavní města:

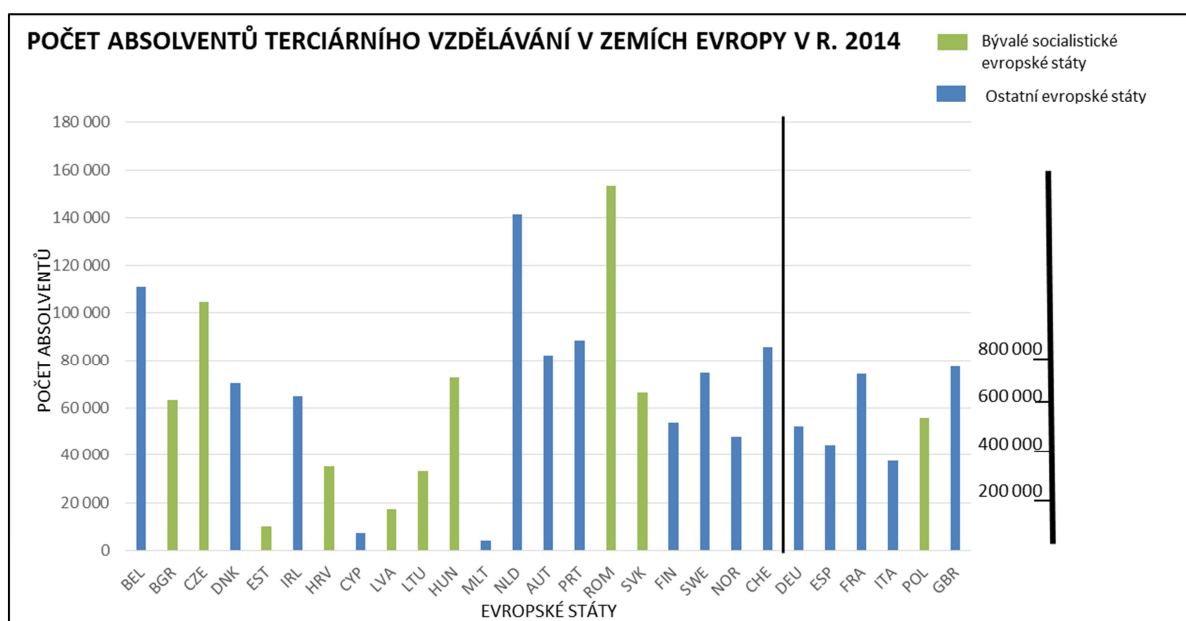
TABULKA 4 SSC SITUOVANÁ MIMO HLAVNÍ MĚSTA

Společnost	Město	Stát
Confidea	Nitra	Slovensko
Acer	Brno	Česká republika
Bayer	Krakow	Polsko
Fiat	Bielsko-Biala	Polsko
GE Money Bank	Wroclaw	Polsko
Alcatel	Timisoara	Rumunsko

⁷ CBRE: Annual Global Office Occupancy Costs 2015. <http://www.cbre.com/research-and-reports/office-space-gets-pricier-as-global-economy-edges-up>

7.6 Vzdělání a lidský kapitál

Graf na obrázku č. 13 ukazuje, kolik lidí v daných státech úspěšně absolvovalo v r. 2014 některý z programů terciárního vzdělávání. Státy Německo, Španělsko, Francie, Itálie, Polsko a Velká Británie dosahují značných hodnot, které jsou v nepoměru k ostatním zemím, proto jsou zobrazovány ve zvláštním měřítku. Polsko jako jediná země bývalého východního bloku dosahuje podobných vysokých hodnot. Z ostatních zemí dosahují nejlepších hodnot Rumunsko, Nizozemí, Belgie a Česká republika, tedy hned dva postkomunistické státy.

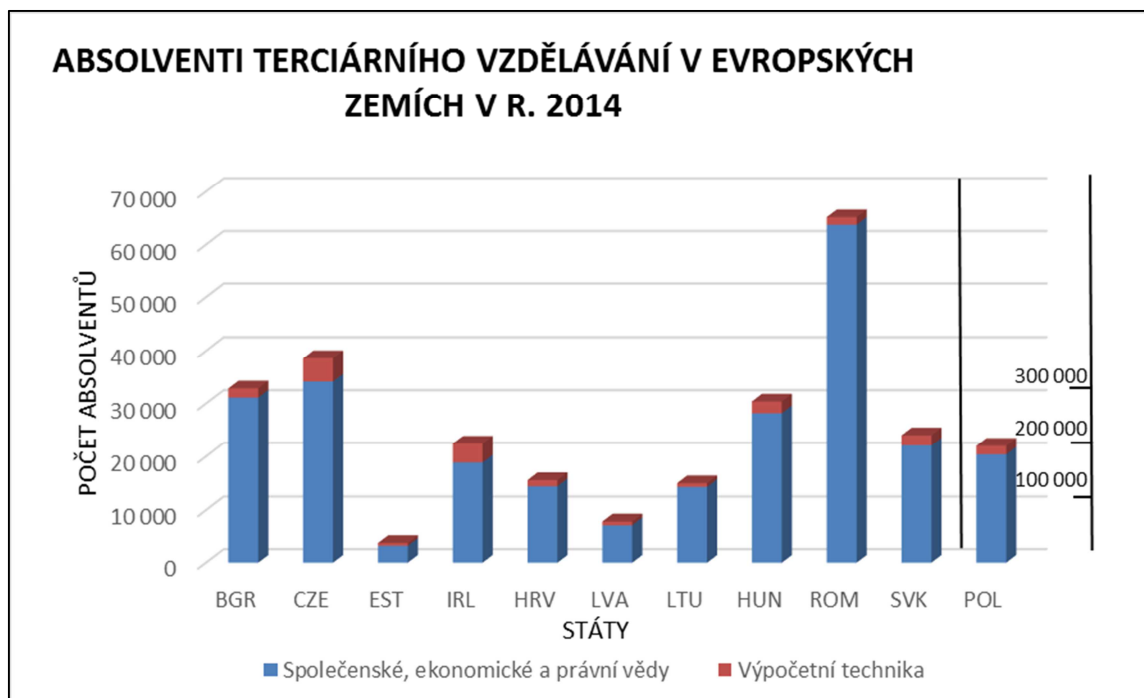


OBRÁZEK 12 GRAF: POČET ABSOLVENTŮ TERCIÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V EVROPSKÝCH ZEMÍCH V R. 2014, ZDROJ DAT: EUROSTAT⁸, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Graf na obrázku č. 14 znázorňuje, kolik absolventů v r. 2014 studovalo v oboru výpočetní techniky a ve skupině oborů ekonomických, sociálních a právních (dále jen SEP). Centra sdílených služeb nejčastěji poskytují služby finanční, účetnické, právní a jiné související s obchodem, a IT podporu. Proto a pro nejlepší dostupnost dat byly pro porovnání vybrány tyto obory. Graf porovnává především země bývalého komunistického bloku a Irsko, které jsou současnými nebo potenciálními centry sdílených služeb. Nejvíce absolventů v obou těchto oborech má opět Polsko a stejně jako u předchozího grafu pro něj bylo vytvořeno speciální měřítko. Následují Rumunsko a Česká republika. Rumunsko je druhé v celkovém počtu absolventů, ale

⁸ Eurostat: Database by Themes: Education and Training Outcomes. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

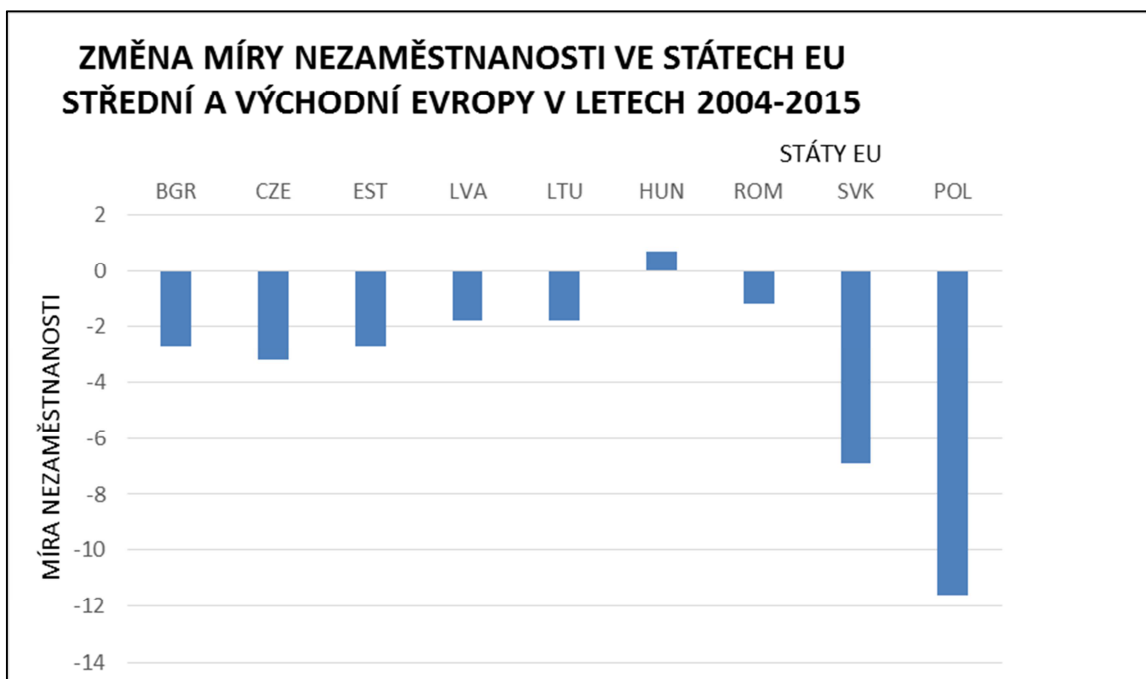
v ČR absolvovalo více lidí v oboru výpočetní techniky. Následují Bulharsko, Maďarsko a Irsko, z nichž Irsko má největší podíl absolventů oboru výpočetní technika.



OBRÁZEK 13 GRAF: POČET ABSOLVENTŮ TERCIÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ZEMÍCH EVROPY V R. 2014 DLE VYBRANÝCH OBORŮ, ZDROJ: EUROSTAT⁹, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Po rozšíření EU v r. 2004 docházelo ke zvýšeným emigracím občanů nových členských států do starších členských zemí, které se vyznačovaly vyšší ekonomickou úrovní. Zároveň do nových členských zemí začínaly pomalu proudit zahraniční investice. Výsledek těchto dvou faktorů bylo snížení míry nezaměstnanosti. Hrozbou pro potenciální SSC byl však nedostatek vhodných pracovníků. Nakonec však mohly využít toho, že se emigranti vraceli, navíc vybaveni komunikativní znalostí cizího jazyka, a obnovená konkurence na trhu práce zpomalí platovou inflaci. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 21)

⁹ Eurostat: Database by Themes: Education and Training Outcomes. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>



OBRÁZEK 14 GRAF: ZMĚNA MÍRY NEZAMĚŠTNANOSTI VE STÁTECH EU STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY V LETECH 2004-2015, ZDROJ: EUROSTAT¹⁰, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

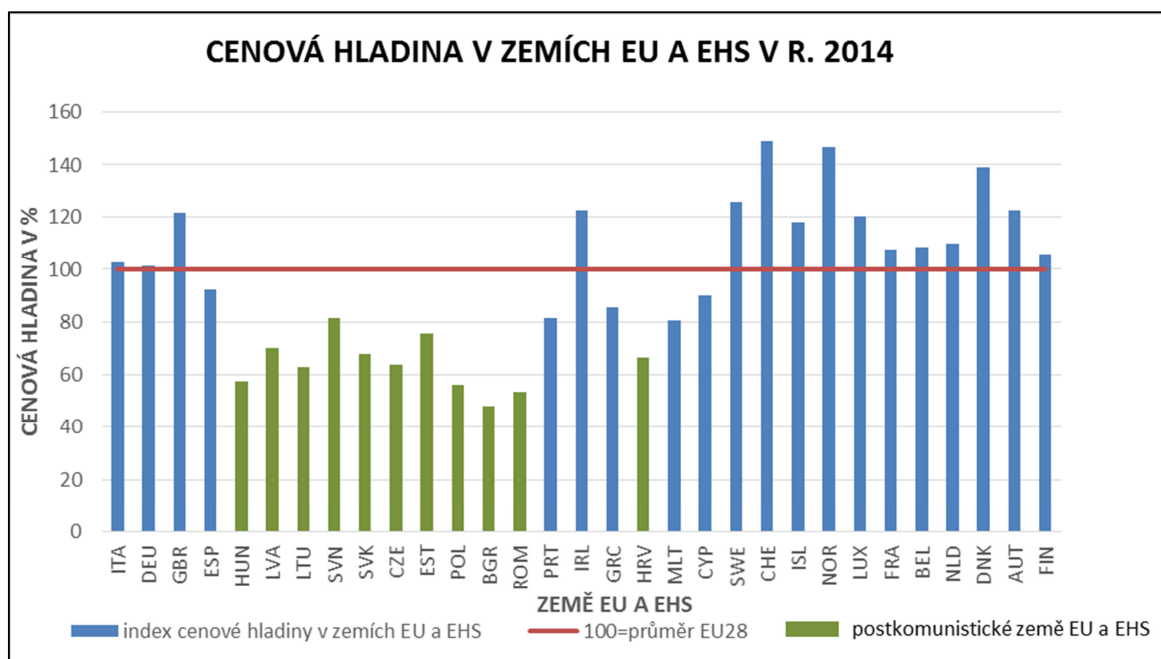
7.7 Platební inflace

Poté, co se země střední a východní Evropy staly členy Evropské unie, dochází v těchto zemích ke zvyšování platů a cenových hladin celkově. V některých zemích se v některých letech meziroční inflace pohybovala až kolem 15 %. I tak ale cenové hladiny v zemích střední a východní Evropy zůstávají výrazně nižší než v případě např. rozvinutějších západoevropských zemí. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 23, aktualizováno o data k období 2004-2015)

Graf na obr. č. 16 znázorňuje hladinu spotřebitelských cen v jednotlivých zemích EU a EHP. Ukazatel zahrnuje informaci o cenách za spotřební zboží, dopravu, energie apod., které tvoří nejvýznamnější položku výdajů domácností. Jednotlivé složky jsou však aplikovatelné i pro provoz podniku (ceny za energie, doprava, občerstvení...). Průměrná cenová hladina země je 100, index cenové hladiny vyjadřuje, jak se cenová hladina dané země blíží k průměru zemí EU a EHP (EEA, Evropského hospodářského prostoru). Pokud je nižší než 100, nedosahuje průměru a země se řadí spíše k levnějším zemím v Evropě, pokud jej překračuje, jsou v této zemi ceny nadprůměrné a země se řadí k dražším evropským zemím. Z grafu vyplývá, že nejlevnějšími zeměmi jsou státy

¹⁰ Eurostat: Database by Themes: Labour Market: Total Unemployment Rate. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

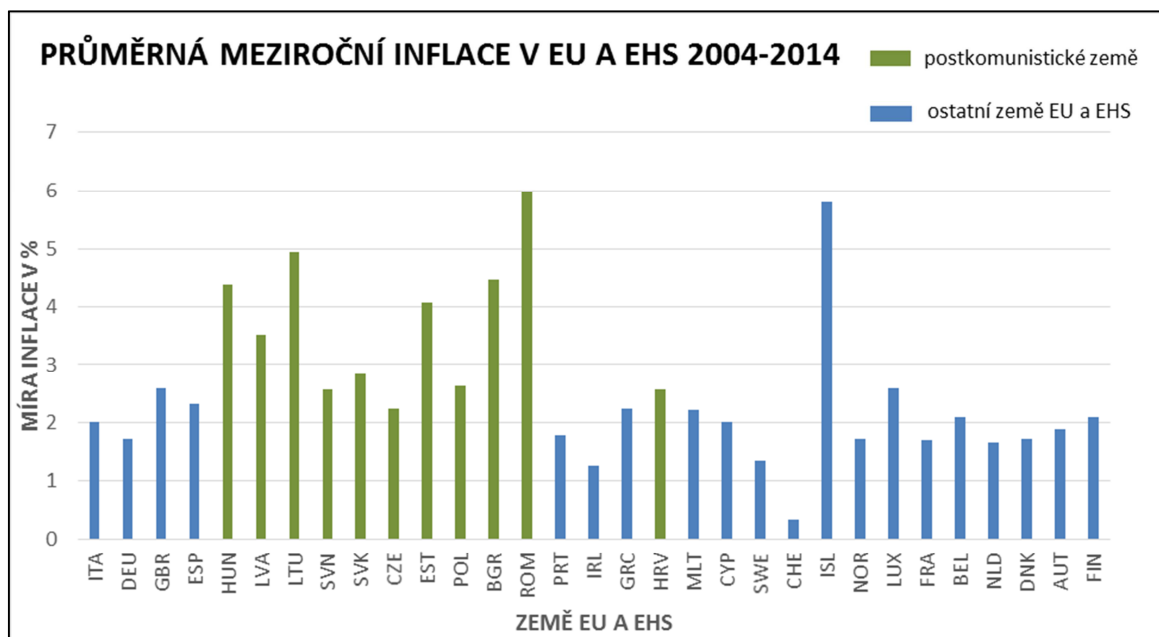
bývalého východního bloku, z nichž nejdražší jsou Estonsko a Slovinsko (dosahují téměř 80 % průměru). Nejdražší jsou země západní a severní Evropy (Velká Británie, Švédsko, Švýcarsko...), které průměr překračují.



OBRAZEK 15 GRAF: CENOVÁ HLADINA V EU A EHP V R. 2014, ZDROJ: EUROSTAT¹¹, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Země střední a východní Evropy tedy stále mají výhodu nižších cen a tedy nižších nákladů pro provoz podniků, i v nich ale dochází k postupnému zvyšování cen. Naopak míra inflace je v zemích bývalého komunistického bloku vyšší než u rozvinutějších zemí Evropy – zvyšuje se především od rozpadu východního bloku a od přistoupení zemí k EU. V zemích západní a severní Evropy je míra inflace nižší. Průměrnou meziroční inflaci znázorňuje graf na obr. č 17. Růst cen se v urč. obdobích u některých zemí zastavil nebo dosahoval záporných hodnot (např. v období ekonomické krize r. 2009, v posledních 2 letech kvůli poklesu cen ropy...), celkově ale ceny rostou, a to v transformujících se zemích rychleji. Bude-li tento trend pokračovat, za nějaký čas se ceny v nově přistoupivších zemích vyrovnají cenám ve starých členských zemích, takže výhoda nízkonákladovosti může být pouze dočasná.

¹¹ Eurostat: Database by Themes: Economy and Finance: Comparative Price Levels. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

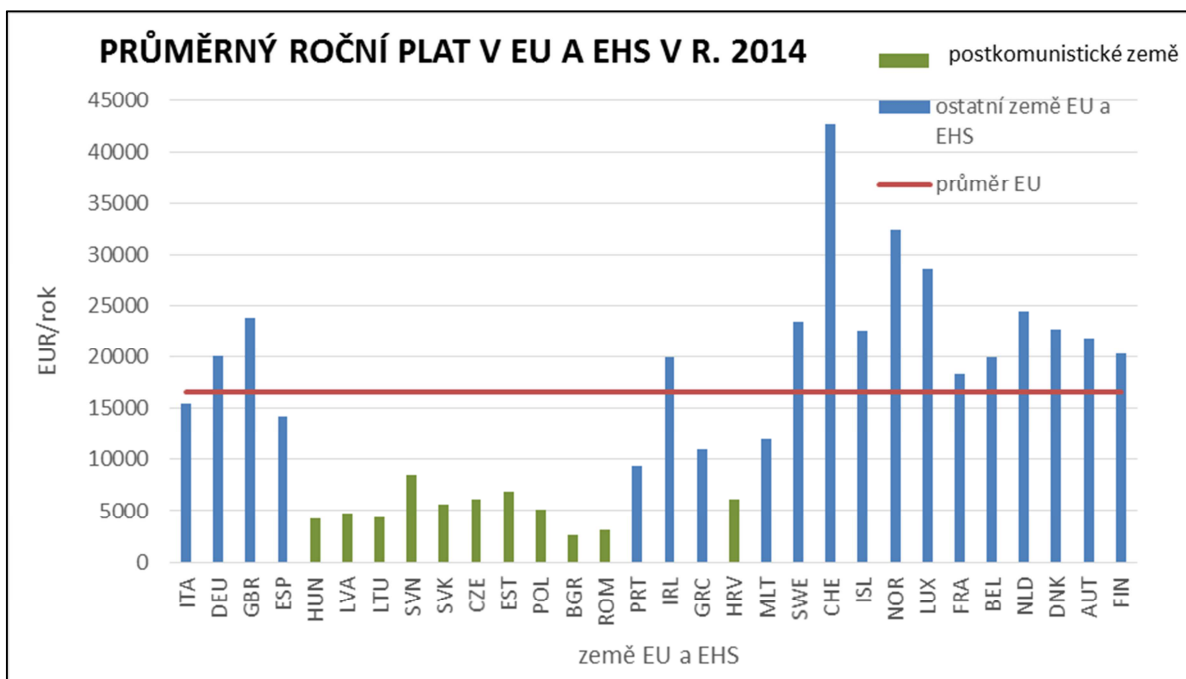


OBRÁZEK 16 GRAF: PRŮMĚRNÁ MÍRA MEZIROČNÍ INFLACE V EU A EHP V LETECH 2004-2014, ZDROJ: EUROSTAT¹², VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

7.8 Cena práce

S náklady na podnikání kromě spotřebitelských cen souvisí i cena práce v regionu. Výše průměrných čistých ročních platů pro nesezdanou osobu bez dětí v zemích EU a EHP za rok 2014 porovnává graf na obr. č. 18. V evropských zemích bývalého sovětského bloku jsou platy nižší, než v zemích západní Evropy, přičemž nejvyšší platy jsou v této skupině zemí ve Slovinsku a Estonsku, nejnižší v Bulharsku, Rumunsku a po nich v Pobaltských zemích. Platy v postkomunistických zemích nedosahují ani poloviny průměru EU a tato platová arbitráž potrvá ještě řadu let, než se platy v transformujících se zemích výrazněji přiblíží k platům rozvinutějších evropských států.

¹² Eurostat: Database by Themes: Economy and Finance: Prices: Harmonised Index of Consumer Prices. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

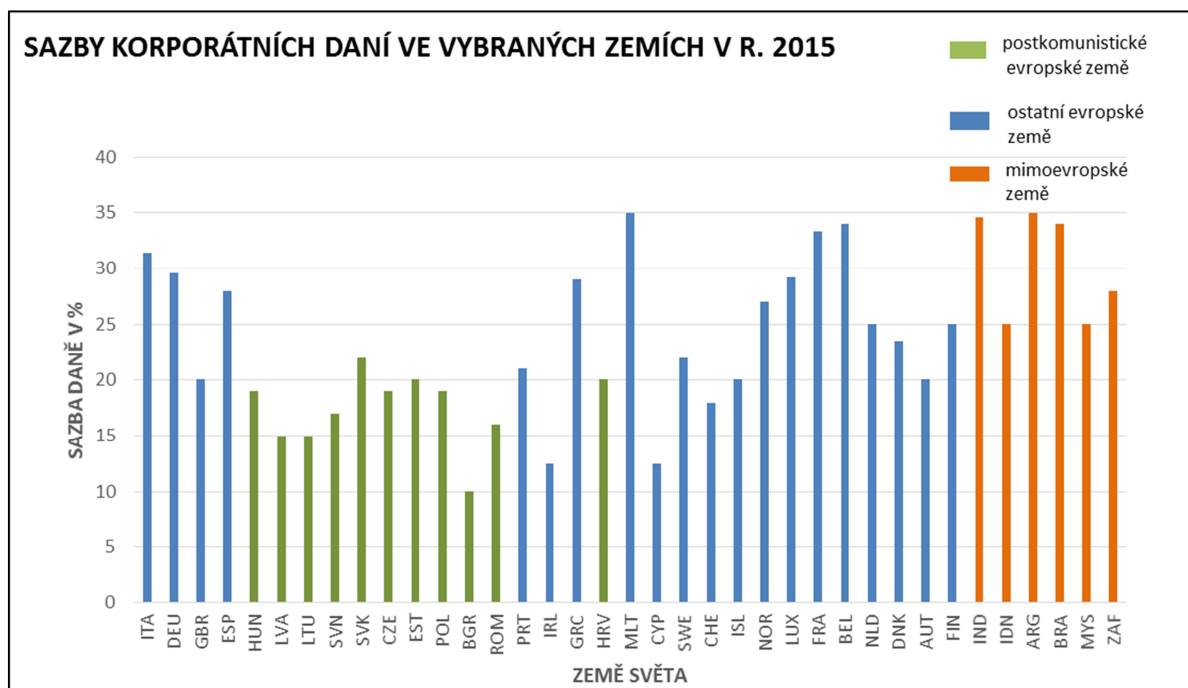


OBRÁZEK 17 GRAF: PRŮMĚRNÝ ROČNÍ PLAT V EU A EHP V R. 2014 (EUR/ROK, PRO SVOBODNOU OSOBU BEZ DĚTÍ), ZDROJ: EUROSTAT¹³, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

7.9 Daň z příjmů právnických osob

Tzv. korporátní daň může být také brána v potaz jako další náklad na provoz SSC v dané zemi. Česká republika se v Evropě řadí k zemím s nižší korporátní daní (19 % z příjmů právnických osob), ale státy jako Rumunsko, Bulharsko, Litva a Lotyšsko mají sazby korporátní daně ještě nižší. Polsko a Maďarsko, které jsou také častými lokacemi SSC mají sazbu daně srovnatelnou s ČR. Nízkou sazbou korporátní daně se vyznačuje Irsko (12,5 %). Země střední a východní Evropy mají nižší hodnotu daně než západoevropské země, ale také mimoevropské země, které jsou destinacemi outsourcingu.

¹³ Eurostat: Database by Themes: Population and Social Conditions: Labour Market: Earnings: Net Earnings: Annu Net Earnings. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>



OBRAZEK 18 GRAF: SAZBY DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB VE VYBRANÝCH ZEMÍCH V R. 2015, ZDROJ: KPMG: CORPORATE TAX RATE TABLE¹⁴, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

8 REGIONY LOKALIZACE SSC V EVROPĚ

8.1 Historický vývoj

- První zemí v Evropě, kde se sdílené služby koncentrovaly, bylo Irsko, a to díky kulturní blízkosti USA a také v té době nejnižší cenové hladině a nákladovosti.
- Časem se také města v ostatních evropských státech začala snažit o přilákání SSC a BPO firem, např. Amsterdam, Madrid, Barcelona a Copenhagen. Jejich předností byla kvalifikovaná pracovní síla s dobrou jazykovou výbavou a relativně nízké ceny. V této snaze je následovala také menší evropská města: Bordeaux, Belfast, Maastricht, Newcastle...
- V 90. letech už byly služby v předchozích evropských destinacích již rozvinuté a s kvalitou stoupla i jejich cena. Ztráta nízkonákladovosti uvolnila prostor pro třetí vlnu, z evropských měst jde např. o Budapešť, Prahu, Tallinn, Bratislavu, z mimoevropských o Bangalore, Kuala Lumpur, Johannesburg ad.

Zdroj: Clusterobservatory, r. 2008, str. 7

¹⁴ KPMG: Corporate Tax Rate Table. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>

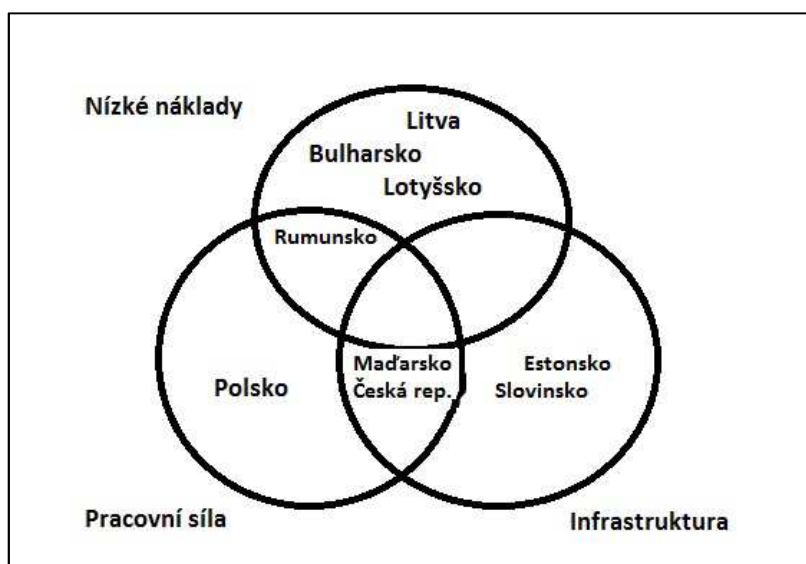
Postupný přesun sdílených služeb podle nákladů a kvality znázorňuje tabulka č. 3. Předpokládáme, že od té doby se kvalita služeb ve městech tabulce zařazených ve sloupci „Vzrůstající kvalita“ podstatně zvýšila a hraje tak roli významnějšího konkurenta západoevropským městům, navíc nadále s výhodou nižších nákladů.

TABULKA 5 SROVNÁNÍ LOKACÍ PODLE NÁKLADŮ A KVALITY

Náklady	Vzrůstající kvalita	Vysoká kvalita	Nejvyšší kvalita
Vysoké		Bordeaux, Stockholm	Amsterdam, Rotterdam, Barcelona, Copenhagen, Madrid
Střední	Cork, Lisabon	Belfast, Cardiff, Maastricht, Newcastle, Nottingham	Birmingham, Dublin, Glasgow, Kent, Manchester
Nízké	Bratislava, Johannesburg, Praha	Budapest	
Velmi nízké	Bangalore, Kuala Lumpur, Manilla, Tallinn		

Zdroj: Oxford Intelligence, r. 2004 in Clusterobservatory, r. 2008, str. 8

Zpráva Orion Partners z r. 2008 poskytla diagram (obr. č. 19) znázorňující země střední a východní Evropy s nejpříhodnějšími podmínkami pro SSC na základě předcházejících analýz podnikatelského prostředí. Hlavními konkurenčními výhodami byly nízkonákladovost, kvalita pracovní síly a kvalita infrastruktury; země byly rozděleny do množin dle hodnot charakterizujících tyto ukazatele. Nejlépe v tomto testu dopadly Maďarsko a Česká republika, které se umístily v blízkosti středu celého diagramu. Estonsko a Slovinsko vynikaly lepší infrastrukturou, ale více se vzdalovaly podmínce nízkých nákladů. Litva, Lotyšsko a Bulharsko se vyznačovaly nízkými cenami, ale nízkou kvalitou infrastruktury a nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Zpráva také predikovala brzkou pozici v popředí Polsku, stejně tak Rumunsku. Výhodou Polska měla být dostatečná základna sofistikované pracovní síly, stejně tak Rumunsko mělo nabízet čím dál lepší pracovní sílu za nízké ceny práce. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 26) S přihlédnutím ke grafickým znázorněním podstatných ukazatelů pro jednotlivé evropské země můžeme říci, že současná situace stále odpovídá grafice na obr. č. 19 a výše zmíněným predikcím.



OBRÁZEK 19 ZEMĚ STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY S NEJLEPŠÍMI PODMÍNKAMI PRO SSC PODLE ZPRÁVY ORION PARTNERS V R. 2008, ZDROJ: CONSTANCE, ALBEANU, R. 2008, STR. 25

Podle žebříčku nejlepších 100 měst pro outsourcing se města střední a východní Evropy umísťují na reprezentativních pozicích; polský Kraków je pravidelně v TOP10, následován irským Dublinem a českou Prahou v TOP15. Na předních příčkách jsou města Indie, Číny, zmíněné evropské destinace naopak předbíhají města Latinské Ameriky nebo Jihoafrické republiky. (Tholons, 2015 Top Outsourcing Destinations, r. 2014)

Zpráva Orion Partners se také zmiňovala o možných překážkách v rozvoji sektoru sdílených služeb v zemi; korupci a ubývání vhodné pracovní síly. Problém korupce se nemusí týkat přímo operací SSC, ale např. jejich zaměstnanců, např. co se týče zajišťování zdravotní péče. Dostupnost pracovní síly je ovlivněna vzdělaností, mírou nezaměstnanosti a migrací. Migrace často souvisí se střídáním období krizí a prosperity. V případě úbytku pracovní síly může docházet ke zvyšování cen práce v regionu. (Constance, Albeanu, r. 2008, str. 28).

Další otázkou budoucnosti může být nasycení trhu sdílených služeb v daných státech. Investoři se zajímají o země, které jim mohou nabídnout kvalifikovanou pracovní sílu za nízkou cenu práce. Jestliže se většina společností zaměří na jednu oblast – skupinu zemí, dojde k boji o zdroje. (Kalinowski, Pawlicki a kol., r. 2009, str. 7)

Zatímco v rámci Evropy jsou pro ČR největšími konkurenty Polsko, Maďarsko a Rumunsko, oblast střední a východní Evropy jako celek čelí nadále konkurenci

rozvojových trhů v jihovýchodní Asii (Indie, Filipíny, Malajsie) a Jižní Ameriky (Argentina). Tyto země disponují výhodami danými historickým vývojem, jako je jazyková vybavenost, nízké náklady na pracovní sílu a dynamický rozvoj ekonomiky. (Finance.cz – *Ve 200 centrech...*, r. 2015, online) Nicméně podle zprávy ABSL roste sektor v regionu střední a východní Evropy průměrně o 30 % ročně, což je rychleji než např. v Indii. Způsoben je jak vznikem nových center, tak rozšiřováním těch stávajících. Regiony přitahuje především evropské společnosti pro jeho geografickou blízkost – jedná se o tzv. nearshoring. Rovněž tento report za hlavní destinace sdílených služeb označuje Polsko, Českou republiku, Maďarsko a stále vlivnější Rumunsko. (Kulhánek a kol.- ABSL, r. 2016, str. 69)

Celkově je v regionu střední a východní Evropy v sektoru sdílených služeb zaměstnáno asi 335 tis. pracovníků, počet ale během následujících 10 let může vzrůst o 300 až 400 % na více než 1 mil. pracovníků. Pro udržení si pozice vedoucího regionu budou muset země dbát a rozšiřovat podporu investorů, ale také např. spolupracovat s univerzitami, aby ty produkovaly potřebný počet absolventů v poptávaných oborech, a dále nepřetržitě zkvalitňovat infrastrukturu. (Kulhánek a kol. - ABSL, r. 2016, str. 72)

8.2 Maďarsko

V současné době v Maďarsku funguje přes 100 SSC a zaměstnávají přes 37 000 lidí. V následujícím roce se očekává zvýšení tohoto počtu o 9 %, tj. o 3 600 zaměstnanců. (BBJ - *SSC headcount in Hungary...*, online, r. 2016). Hlavní město Budapešť se umístilo na 25. místě v žebříčku nejlepších měst pro outsourcing (Tholons, 2015 Top Outsourcing Destinations, r. 2014, str. 3) Maďarsko se řadí k zemím nejintenzivněji podporovaným z fondů EU (tab. č. 3).

Nejčastěji v Maďarsku svá SSC zakládají společnosti z oboru telekomunikace jako Vodafone, Telenor, BT nebo IT-Services. (Herpai, BBJ, č. 14, r. 2014) V r. 2015 ale v Budapešti založil své SSC i UNICEF, který sem má přesunout značnou část finančních a HR procesů a zaměstnat 300 lidí. Budapešť v tomto případě vyhrála nad Prahou a Kuala Lumpur, které s ní postoupily do užšího výběru pro lokalizaci. (BBJ – *Budapest welcomes...*, online, r. 2015)

V poslední době jsou SSC kromě hlavního města zakládána i v menších provinčních městech. **Vodafone** nejdříve založil své SSC v r. 2007 v Budapešti a v r. 2013 založil

v Maďarsku druhé podpůrné centrum, tentokrát však již ve městě Miskolc. Vodafone do nového centra investoval 450 mil. HUF a město mu poskytlo další 130 mil. HUF dotaci. Kromě levnějších provozních nákladů tedy byla firma přilákána i subvencemi ze strany města. (Herpai, BBJ, č. 14, r. 2014) Největším SSC v Maďarsku co do počtu zaměstnanců je firma IT Services Hungary Ltd., dceřiná společnost německé společnosti **T-Systems International**, která čítá na 3500 zaměstnanců ve dvou SSC – v Budapešti a v Debrecenu. (Herpai, BBJ, č. 14, r. 2014) Společnost **British Telecom (BT)** založila jedno své SSC v Budapešti a následně druhé v r. 2008 také v Debrecenu. (Herpai, BBJ, č. 14, r. 2014) Ještě v r. 2014 čítala obě centra dohromady na 1000 zaměstnanců, meziročně však počet zaměstnanců vzrostl o 50 % na 1500. (BBJ - *BT Hungary's SSC headcount...*, online, r. 2015)

Významným lokalizačním faktorem je podle manažera **European Regional Operations Center společnosti BT** Andora Faragó členství Maďarska v Evropské unii, které zajišťuje jednotné právní a regulační zajištění, stabilní ekonomiku a kontakt s evropskou kulturou. Dalším vítaným faktorem jsou podle něj daňová zvýhodnění a vládní pobídky. Sdílené služby jedním ze strategických odvětví maďarské ekonomiky a budoucnost sektoru v Maďarsku bude záviset mimo jiné na další konkurenceschopnosti maďarského vzdělávacího systému. (Faragó pro BBJ, online, r. 2015)

8.3 Polsko

Polsko prošlo od pádu Železné opony a především od přistoupení k EU prudkým ekonomickým rozvojem. Získalo největší objem zdrojů ze strukturálních fondů EU za období 2007-2013 (obr. č. 7). Při relativním vyjádření (např. přepočtu na obyvatele) se intenzita evropské podpory pro Polsko umístila až za ostatními postsovětskými zeměmi EU, ale stále platí, že má Polsko propracovaný systém investičních pobídek, které se vztahují na sektor sdílených služeb, jak je zmíněno v odstavcích níže. Průměrný meziroční růst HDP Polska v letech 2005-2014 je spolu se slovenským nejvyšší z postkomunistických zemí – necelá 4 % (obr. č. 4). Polsko se také vyznačuje největším poklesem míry nezaměstnanosti od r. 2004, a to o téměř 12 % (obr. č. 15). Polsko je populačně nejpočetnějším státem v oblasti střední a východní Evropy a v absolutním vyjádření ročně produkuje nejvyšší počet absolventů terciárního vzdělávání a nabízí i nejvyšší počet jazykově vzdělaných pracovníků (obr. č. 8, 9 a 13).

Podle výhledového průzkumu Organizace spojených národů se Polsko umístilo na pozici 13. nejslibnější hostující ekonomiky pro zahraniční investice; jako jediné ze zemí střední a východní Evropy se tak umístilo mezi 15 nejlepšími (UNCTAD: World Investment Prospecty Survey 2014-2016, r. 2015, online) Polské město Kraków se také umístilo na 9. místě v žebříčku nejlepších měst pro outsourcing pro r. 2015, Varšava na 30. místě (Tholons, 2015 Top 100 Outsourcing Destinations, r. 2014, str. 2-3)

Významným faktorem rozvoje Polska a jeho atraktivnosti pro zahraniční investice je členství v EU, které významně snižuje rizikovost investic pro investora, ale také aktivní přístup vlády prostřednictvím systému pobídek. V počáteční fázi mohou investoři získat podporu ve formě grantu v rámci programu **Innovative Economy Operating Program**. Podmínkou je vytvoření 100 pracovních míst, výše grantu pro SSC může být až 30 % uznatelných nákladů (nákladů na hmotný i nehmotný majetek či na mzdy na dobu 2 let). Dalším programem je **Special Economic Zone**, kdy investoři mohou získat daňovou úlevu z daně z příjmů právnických osob, jejíž výše závisí na lokaci. Již v průběhu zavedené obchodní aktivity nabízí vláda podporu na vzdělávání zaměstnanců v rámci **Human Capital Operating Programu**, a dále podporu na výzkum a vývoj. (Kalinowski, Pawlicki a spol., r. 20019, str. 24-25)

Sektor sdílených služeb se v Polsku začal rozvíjet na počátku 21. stol., prudký nárůst rozvoje nastal po přistoupení země k EU. (Kalinowski, Pawlicki a spol., r. 2019, str. 27) V r. 2015 v Polsku operovalo 470 SSC a sektor zaměstnával přes 150 tis. lidí. (James - WBJ, r. 2015, online) Příkladem je **Roche Shared Service Center**, které bylo založeno ve Varšavě a zaměstnává přes 300 lidí. Zaměřuje se především na vývoj a testování softwaru a IT podporu. (Kalinowski, Pawlicki a spol., r. 20019, str. 32) Technicky zaměřené je i SSC **Delphi Technical Center v Krakówě**, které bylo založeno v r. 2000, v r. 2009 již zaměstnávalo přes 800 lidí a byl očekáván další nárůst zaměstnanců (Kalinowski, Pawlicki a spol., r. 20019, str. 31) Hewlett-Packard založil své SSC ve Wroclawi – **The Wroclaw Global Buisness Center**- v r. 2005, v r. 2008 zaměstnávalo přes 1200 lidí v účetnictví či business analýze. (Kalinowski, Pawlicki a spol., r. 20019, str. 35) Dalšími společnostmi, jež založily své SSC v Polsku, jsou např. Unilever, Procter&Gamble, IBM, Oracle, ABB, Lufthansa, Phillips...

8.4 Irsko

Irsko je příkladem vlivu přítomnosti center sdílených služeb na všeobecný rozvoj regionu. Přestože se jedná o autonomní aktivity, jejich rozvoj má dopad na rozvoj služeb v regionu obecně, na další zvýšení kvalifikace populace a zvýšení celkové konkurenceschopnosti regionu. Při zvýšené koncentraci určitých obchodních aktivit v regionu, kdy si navíc tyto obchodní jednotky navzájem vyměňují informace a spolupracují, mluvíme o **klastrové** činnosti¹⁵. V Irsku byla první snaha „klastru center sdílených služeb“ zaměřena na zviditelnění sektoru v regionu, aby byli přilákání lidí pro práci v tomto oboru. (Clusterobservatory, r. 2008, str. 4) Výsledkem skutečně bylo snížení masové emigrace a udržení více kvalifikovaných mladých lidí v rodné zemi.

Velkou roli sehrála aktivita rozvojové agentury **The Irish Industrial Development Agency (IDA)**, která soustavně podnikala kroky k přitahování zahraničních investic, až byla např. i vládou kritizována za přílišné nadřezování – příliš štědré úlevy, nedostatečné vymáhání dodržování podmínek úlev... Agentura lobovala za modernizaci telekomunikační sítě, již provedla firma Telecom Eireann a nastavila „agresivní cenovou politiku“ s velmi nízkými poplatky za mezinárodní hovory. Společně s vládou dále podpořila rozvoj technických škol, výuku jazyků, vysoké výdaje na školství (20 % národního rozpočtu) a velmi nízkou daňovou sazbu. (Clusterobservatory, r. 2008, str. 9-10)

Nejdříve byly zakládány výrobní divize převážně amerických společností. USA Irsko preferovaly pro kulturní blízkost, společný jazyk a irský původ mnoha obchodních představitelů. V 80. letech bylo Irsko stále na spodu evropského ekonomického žebříčku, ale s nadbytkem kvalifikované pracovní síly ochotné pracovat za nízké platy. V návaznosti na výrobní závody začaly být v jejich blízkosti budovány i centra sdílených služeb. Průkopníky byly např. **Apple, Pfizer, Black&Decker, Accenture**. S rozvojem služeb a zvyšováním kvalifikace pracovníků však rostly provozní náklady. (Clusterobservatory, r. 2008, str. 11-12) V 90. letech začaly Dublinu konkurovat levnější destinace. Následkem bylo přesouvání výroby do jiných zemí, ale namísto

¹⁵ Klastr: „Klasy jsou geografická soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které soutěží, ale také spolupracují.“ (Roelandt-Hertog, r. 1999 in Wokoun, Malinovský a kol., r. 2008, str. 289) Využívají „kolektivní efektivnosti“ a jsou hnací silou národního a regionálního rozvoje. „Mají pozitivní vliv na inovace, konkurenceschopnost, zvyšování kvalifikace, informace, růst a dlouhodobou podnikatelskou dynamiku.“ (EU, r. 2003 in Wokoun, Malinovský a kol., r. 2008, str. 290)

rušení SSC v Irsku větší tlak na jejich přidanou hodnotu. Přebírání dokonce i strategických aktivit, které dosud náležely centrálám, umožnilo sektoru setrvat v Irsku. (Clusterobservatory, r. 2008, str. 13-14)

IDA ve spolupráci s **Whirlpoolem** založila **Shared Service Forum** – platformu, kde se společnosti mohly setkávat, vyměňovat informace, řešit společné problémy a společně komunikovat s ostatními subjekty: školami, úřady... (Clusterobservatory, r. 2008, str. 15)

Dublin se umístil na 12. místě v žebříčku nejlepších měst pro outsourcing v r. 2015 (Tholons, 2015 Top Outsourcing Destinations, str. 2)

8.5 Rumunsko

Rumunsko již v současnosti představuje pro stávající evropské destinace sdílených služeb konkurenta. Hlavní město Bukurešť se umístilo na 39. místě v žebříčku nejlepších měst pro outsourcing pro r. 2015 (Tholons, 2015 Top Outsourcing Destinations, r. 2014, str. 4) V zemi operuje platforma ABSL Romania, která centra sdílených služeb sdružuje. Podlé té je v sektoru zaměstnáno asi 60 tis. lidí. V hlavním městě Bukurešti i řadě menších měst již svá SSC založily firmy Vodafone, Kellogg^s, Huawei, Microsoft či Hewlett Packard. (The Diplomat – *SSC in Romania...*, r. 2015, online) Většina SSC zajišťuje zákaznický servis, finanční služby a HR administrativu. (Sterescu, r. 2013, online)

Rumunsko má nízkou sazbu daně z příjmu právnických osob (16 %, obr. č. 19) a spolu s Bulharskem nejnižší průměrný plat (obr. č. 18) a celkovou cenovou hladinu ze zemí EU (obr. č. 16). Zároveň má ze zemí střední a východní Evropy 2. nejvyšší počet absolventů terciárního vzdělávání (obr. č. 13) a např. jazykovou výbavu obyvatel co do počtu ovládaných jazyků se podobá České republice (jen s orientací na jiné jazyky, obr. č. 9). Po Polsku má také 2. nejvyšší počet anglicky mluvících obyvatel ze zemí střední a východní Evropy (obr. č. 8). Nevýhodou Rumunska je však nedostatek vládní podpory pro investory; ti se pak pro Rumunsko rozhodují z výše zmíněných důvodů, ale řada z nich dá přednost například Polsku, které má už tento sektor zavedený a navíc mnoho možností podpory. (The Diplomat – *SSC in Romania...*, r. 2015, online)

9 SDÍLENÉ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICĚ

9.1 Charakteristika regionu

Praha se umístila na 15. místě v žebříčku nejlepších měst pro globální outsourcing, Brno na 29. místě (Tholons 2015 Top Outsourcing Destinations, r. 2014, str. 3).

Poloha

Zpráva CzechInvest z. 2015 uvádí jako velkou výhodu České republiky její geografickou polohu ve středu Evropy. Časový posun mezi ČR a New Yorkem je 6 hodin a mezi ČR a Tokyem 7 hodin, takže je ČR příhodná k poskytování podpůrných obchodních služeb na východ i na západ zároveň. (CzechInvest, r. 2015, str. 3) Předchozí zpráva téže společnosti z r. 2009 navíc uváděla jako výhodu i fakt, že se z Prahy dá doletět do mnoha evropských metropolí do dvou hodin letu. (CzechInvest, r. 2009, str. 4)

Česká republika má geograficky i kulturně blízko k západoevropským zemím a USA, proto je mnoha společnostmi považována za tzv. **nearshore** lokaci. (CzechInvest, r. 2009, str. 8)

Ekonomické prostředí

Z hlediska národního hospodářství zaznamenala ČR pokles výkonu v době ekonomické krize r. 2008-2010. Po krizi nastalo oživení, avšak v letech 2012-2013 opět zpomalení ekonomiky. Vývoj růstu HDP za r. 2014 a 2015 naznačují, že období poklesu je opět překonáno. Odhady pro r. 2015 nepřekračovaly 2,5-3 % růstu, nakonec však HDP vzrostl na 4,3 %.

TABULKA 6 RŮST HDP V ČR 2004-2015

Růst HDP v ČR 2004-2015	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	4,9	6,4	6,9	5,5	2,7	-4,8	2,3	2	-0,9	-0,5	2	4,3

Index cenové hladiny (spotřebitelských cen) ukazuje, v jakém poměru dosahují ceny v ČR průměru EU a EHP. Při vstupu ČR do EU dosahovala cenová hladina 55,5 % průměrných cen v EU. V r. 2014 to bylo 63,7 %, ČR se tedy v Evropě nadále řadí k cenově podprůměrným a tedy levnějším.

TABULKA 7 VÝVOJ INDEXU CENOVÉ HLADINY V ČR V LETECH 2004-2014

Cenová hladina v	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČR	55.5	58.2	61.4	62.5	77.3	73.1	74.6	73.7	71.7	68.6	63.7

Zdroj: Eurostat: Comparative Price Level

Tabulka č. 5 znázorňuje průměrné platy v jednotlivých krajích ČR. Nejvyšší platy jsou v hlavním městě Praze – hodnoty pro Prahu převyšují hodnoty pro všechny ostatní regiony alespoň o pětinu, v případě Olomouckého nebo Karlovarského kraje až o třetinu.

TABULKA 8 PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA V KRAJÍCH ČR VE 4. ČTVRTLETÍ R. 2015,

Region	Kč,-/měsíc
Česká republika	27 169
Hlavní město Praha	33 739
Středočeský kraj	27 257
Jihočeský kraj	24 974
Plzeňský kraj	26 456
Karlovarský kraj	23 741
Ústecký kraj	24 796
Liberecký kraj	25 568
Královéhradecký kraj	24 775
Pardubický kraj	24 697
Kraj Vysočina	24 913
Jihomoravský kraj	26 468
Olomoucký kraj	24 351
Zlínský kraj	24 259
Moravskoslezský kraj	25 187

Zdroj: CZSO: Mzdy a náklady práce

¹⁶ GDP growth (annual %) <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Lidské zdroje

V r. 2014 měla ČR 104 671 absolventů vysokoškolského vzdělání: 22 993 v oboru podnikové hospodářství, management apod., 2 601 v oboru právo, 4 440 v počítačových vědách, 2 275 v cizích jazycích. (dle Eurostatu, Education and Training Outcomes, online).

Jazykovou vybavenost ČR znázorňují grafy na obr. č. 8 a 9. Angličtinu v ČR ovládá na komunikativní úrovni asi 2,5 mil obyvatel. Podle údajů Eurostatu za r. 2012 ovládá alespoň jeden cizí jazyk 60 % Čechů, asi 22 % ovládá dva cizí jazyky a asi 4 % tři a více cizích jazyků. Podle zprávy agentury CzechInvest za r. 2015 je to 72 % obyev., kteří ovládají jeden cizí jazyk, 30 % dva cizí jazyky. (CzechInvest, t. 2015, str. 5)

Každý rok také roste počet studentů, kteří využívají možnosti studijních programů v zahraničí, což také přispívá k rozvoji jazykových schopností mladých lidí. V r. 2012 studovalo v zahraničí 12 000 Čechů.

TABULKA 9 POČET ČESKÝCH STUDENTŮ NA ZAHRANIČNÍCH STUDIJNÍCH POBYTECH
(v 1000), R. 2004-2012

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Studenti v zahraničí	5.4	5.7	6.6	7.1	9.5	10.9	12.1	10.7	13.0

Zdroj: Eurostat: Mobility of Students in Europe

Infrastruktura

Dle studie CzechInvest z r. 2009 se ČR vyznačovala nejvyšší penetrací populace mobilními telefony a nejvyšším počtem uživatelů Wi-Fi připojení mezi zeměmi střední a východní Evropy. Růst byl zaznamenán po rozšíření optických kabelů, do kterých poskytovatelé Wi-Fi připojení a kabelových televizí začaly investovat. 93 % přenosů pak probíhalo digitálně. Počet uživatelů byl ještě zvýšen rozšířením zařízení Assymmetric

Digital Subscriber Line (ADSL), které umožňuje vysokorychlostní přenos dat s tím, že rychlost dat přenášených k uživateli je vyšší, než rychlost dat odcházejících od uživatele do Internetu. (CzechInvest, 2009, str. 12)

Graf na obr. č. 5 (podle Weforum) ukazuje, že v r. 2015 dosahovala ČR hodnoty 4,5 indexu síťové připravenosti (z 6 nejlepších možných), kdy nejsilnější složkou indexu (s hodnotou 6,1 ze 7 nejlepších možných) byl stav informačně komunikačních technologií (ICT, pokrytí mobilními sítěmi, internetové pokrytí, zabezpečení internetových serverů) a dostupnost digitálního obsahu. Celkově se ČR umístila na 43. místě ve srovnání s ostatními zeměmi. (Weforum, Infrastructure Readiness Index, 2015, online)

Beránek (2015) však ve svém článku naráží na problém nedostatečné rychlosti připojení v některých regionech ČR. Tomu mají napomoci evropské dotace v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020, sekce „vysokorychlostní internet“. Cílem je, aby každý Evropan měl do r. 2020 připojení k internetu s rychlostí alespoň 30 Mbit/s, polovina domácností pak dokonce alespoň 100 Mbit/s. Na podporu dosažení tohoto cíle v ČR EU vyčlenila přes 14 mld Kč. Termín vyhlášení výzvy byl však několikrát odložen, nyní je předpokládán v říjnu 2016.

Kromě ICT je třeba zmínit i aspekt dopravní infrastruktury. Ten je ovlivněn výhodnou polohou ČR ve středu Evropy. Nejvíce mezinárodních letů odbavuje letiště Václava Havla v Praze (asi 190 destinací¹⁷). Druhé nejvýznamnější mezinárodní letiště je v Brně, zajišťující pravidelné lety do 4 destinací v západní Evropě a dále sezonní a charterové lety¹⁸. ČR je tedy dobře a rychle dosažitelná z mnoha evropských i mimoevropských zemí. V rámci EU je navíc díky Schengenskému prostoru usnadněna i mezinárodní silniční doprava, která se obejde bez hraničních kontrol. Tento fakt také umožňuje při cestování z a do ČR využívat mezinárodních letišť sousedních států, např. v Bratislavě či ve Vídni.

Co se týče kancelářských prostor, jak bude zmíněno dále, nejlépe jsou na tom s dostupnými prostory Praha, Brno a Ostrava. Menší města by také měla potenciál pro rozvoj sektoru sdílených služeb, ale nedostatek vhodných prostor je jednou z překážek. V centru Prahy se cena měsíčního nájmu průměrně pohybuje mezi 18 – 19,5 EUR/m²,

¹⁷ www.prg.aero: Informace o letech: Aerolinky a destinace. <http://www.prg.aero/cs/informace-o-letech/aerolinky-a-destinace/>

¹⁸ www.brno-airport.cz. Informace o letech. <https://www.google.cz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=leti%C5%A1t%C4%9B%20tu%C5%99any>

na okraji města mezi 13 – 14,5 EUR/m². Brno je o poznání levnější. V prominentním centru se měsíční nájem pohybuje mezi 12-12,5 EUR/m², mimo centrum se cena dle vzdálenosti od centra může pohybovat mezi 8 – 12 EUR/m². Ceny měsíčních nájmu v Ostravě se pohybují kolem 10 EUR/m². (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 39-44)

9.2 Finanční podpora od státu a EU

Výzvou je orientace na „**knowledge process outsourcing**“, který zahrnuje sofistikovanější činnosti a má i vyšší nároky na vzdělání a dovednosti. CzechInvest se v souvislosti s tímto zmiňuje o MBA programech a kurzu ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants). MBA programy se v ČR dají studovat na více než 20 univerzitách, ACCA otevřela vzdělávací centrum v Praze v r. 2003 a navázala spolupráci s univerzitami (např. VŠE v Praze, kde akreditovala některé kurzy) i společnostmi, se kterými spolupracuje na firemních vzdělávacích kurzech. (CzechInvest, r. 2009, str. 5) Česká republika nabízí finanční podporu nejen pro založení SSC, ale také pro další vzdělávání zaměstnanců. V rámci **Training Center** programu spolufinancovaném Evropskou unií mohou společnosti získat podporu pro založení vlastního tréninkového centra. (CzechInvest, r. 2009, str. 5)

Česká republika nabízí pomocí fondů EU finanční pomoc pro projekty v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT), rychlých sítí a sdílených služeb. Pro období 2007-2013 platil **Operační program Podnikání a inovace**. Oblasti SSC se týkal pod-program **ICT a strategické služby**, který byl určen projektům mimo Prahu. Malý podnik mohl dosáhnout na dotaci ve výši až 60 %, střední podnik 50 % a velký podnik 40 %. (MPO – ICT a strategické služby, r. 2007, str. 9)

Nyní je aktivní **Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020**, který rozdělí prostředky v celkové výši více než 20 mld Kč. (Beránek, r. 2015, online)

Dotace mají financovat provozní náklady i investice: pořizování technologií, hmotného i nehmotného majetku, krytí mezd současných i nových zaměstnanců, dále dotace přispívají na nákup či rekonstrukci pozemků a budov, pořízení strojů, koupi licencí, služby poradců, školení. Forma podpory je rozdělena do dvou skupin: 1) **ICT a sdílené služby** s rozpočtem 6,1 mld Kč, a 2) **vysokorychlostní internet** s rozpočtem 14,3 mld Kč. „*Program ICT a sdílené služby navazuje na program ICT a strategické služby,*

který v minulých letech rozdělil necelých 5 mld Kč mezi 571 projektů.“ (Beránek, r. 2015, online) Cílem dále přibližně Výzvy I je *„Prostřednictvím podpory center sdílených služeb snižování investičních nákladů a nákladovosti procesů a zvyšování efektivity činností v podnicích, a tím zvyšování jejich konkurenceschopnosti.“* (MPO, Výzva I programu podpory ICT a sdílené služby, r. 2015, str. 2)

Jedná se o evropskou dotaci, na kterou vyhlašuje výzvy **Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky**. Pro Výzvu I, ve které má být alokováno 1 500 000 000 Kč, byly přijímány žádosti od června 2015 do listopadu 2015. Doba realizace projektu pak nesmí překročit 3 rok, nejzazším termínem ukončení projektu je 31. 12. 2018.

Projekt musí být zaměřen na lokality v ČR mimo Prahu a musí se shodovat s národní RIS3 strategií, jež kontroluje směřování prostředků k posílení konkurenceschopnosti ekonomiky v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Podmínkou k naplnění je indikátor **zvýšení zaměstnanosti**, povinným indikátorem k výběru (bez stanovené cílové hodnoty) jsou pracovní místa pro ženy a nová a zmodernizovaná IT centra. (MPO, Výzva I programu podpory ICT a sdílené služby, r. 2015, str. 3) Příjemce musí vytvořit stanovený počet pracovních míst a obsadit je zaměstnanci, jejichž náplní práce bude odborná činnost podporovaná v rámci dotace. Pro SSC platí, že malý podnik musí vytvořit 10 pracovních míst, střední podnik 20 pracovních míst a velký podnik. (MPO, Výzva I programu podpory ICT a sdílené služby, r. 2015, str. 11-12)

Dotace je poskytována minimálně v hodnotě 1 mil Kč, maximálně ve výši 200 mil Kč. Na způsobilých výdajích projektu se podpora formou dotace podílí ve výši odvozené od velikosti podniku: pro malý podnik do 45 %, střední podnik do 35 %, velký podnik do 25 % MPO, Výzva I programu podpory ICT a sdílené služby, r. 2015, str. 8-9)

S novým programem se intenzita podpory snížila, tzn. snížila se procentuální výše dotace na projekt. Aby se tedy rozpočet vyčerpал, bude muset vzniknout více kvalitních projektů. Dotace jsou přidělovány *„podnikům všech velikostí, které se zabývají vývojem softwaru, působí v oblasti datových center či outsourcingu služeb jako účetnictví, finance, administrace lidských zdrojů, správa ICT, grafika, animace nebo projektování. U SSC je podstatné, aby chystané projekty měly mezinárodní přesah“*. (Beránek, r. 2015, online)

V případě programu ICT a sdílené služby se však dá pozastavit nad možným znevýhodňováním domácích subjektů, což Beránek (2015) také poznamenává ve svém článku. Program byl vždy užíván jako lákadlo zahraničních investorů s tím, že administrační proces projektů je dlouhý a náročný a kapacitami pro něj disponují nadnárodní subjekty. Proto se již dopředu počítá s tím, že nadnárodní charakter programu bude zachován a domácí subjekty, byť nepřímo, vyloučeny.

9.3 Investiční pobídky

Kromě přímé finanční podpory mohou investoři, kteří rozšíří svou působnost na území ČR, využívat investičních pobídek od státu. Agentura CzechInvest uvádí, že v letech 1998-2014 bylo na základě žádostí uděleno 924 Rozhodnutí o příslibu investičních pobídek. Mělo díky nim být investováno 730 mld Kč a vytvořeno 170 000 pracovních míst. (CzechInvest – Investiční pobídky, r. 2015, str. 1)

K právnímu zajištění investičních pobídek slouží zákon 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, který byl v roce 2015 novelizován. Především rozšiřuje okruh okresů, ve kterých je dostupná podpora vytváření nových pracovních míst a rekvalifikace či školení nových zaměstnanců. Vzniknou tak průmyslové zóny, ve kterých budou investiční pobídky atraktivnější. Novinkou je osvobození od daně z nemovitosti na 5 let. „*Smyslem regionálního zaměření hmotné podpory je snaha motivovat investory realizovat své projekty v regionech s nejvyšší mírou nezaměstnanosti.*“ (CzechInvest – *Novela zákona o investičních...*, r. 2015, online) Novela zákona také snižuje minimální požadovaný počet nově vytvořených pracovních míst u činností s vysokou přidanou hodnotou. ((CzechInvest – *Novela zákona o investičních...*, r. 2015, online)

Investiční pobídky se vztahují na oblasti zpracovatelského průmyslu, technologických center a strategických služeb. Sdílených služeb se týká právě kategorie strategických služeb.

Podpora může být poskytnuta na zahájení nebo rozšíření činnosti:

- centra sdílených služeb
- centra pro tvorbu softwaru
- high-tech opravárenského centra

- datového centra
- centra zákaznické podpory (call centra)

(podle CzechInvest – Investiční pobídky, r. 2015, str. 2)

Specifickými podmínkami pro získání podpory jsou:

- vytvoření určitého počtu pracovních míst – v případě SSC je to alespoň 70 pracovních míst
- mezinárodní přesah aktivit – služby poskytované centrem musí kromě České republiky přesáhnout území nejméně dvou dalších států

(podle CzechInvest – Investiční pobídky, r. 2015, str. 7)

Formy investičních pobídek:

- sleva na dani z příjmů právnických osob na 10 let
- hmotná podpora vytváření nových pracovních míst do výše 300 tis. Kč
- hmotná podpora rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců do výše 50 % školicích nákladů
- poskytnutí či převod pozemku za zvýhodněnou cenu
- osvobození od daně z nemovitosti na 5 let (platí jen pro zvýhodněné průmyslové zóny)

Veřejnou podporu do určité procentuální výše (dle velikosti podniku) z uznatelných nákladů lze získat pro všechny typy center strategických služeb mimo datových center, a mimo hlavní město Prahu. Výše veřejné podpory je 25 % pro velké podniky, 35 % pro střední podniky a 45 % pro malé podniky.

Příjemce podpory musí splnit podmínky jejího získání do 3 let od přijetí rozhodnutí o poskytnutí podpory a plnit je po celou dobu poskytování podpory, nejméně po dobu 5 let.

Uznatelnými náklady jsou:

- majetek, kde nové strojní zařízení tvoří 50 % uznatelných nákladů
- dvouleté mzdové náklady na nově vytvořená pracovní místa

(podle CzechInvest – Investiční pobídky, r. 2015, str. 7)

CzechInvest rozděluje formy investičních pobídek následovně:

Sleva na dani z příjmů právnických osob

- úplná – po dobu 10 let do výše stropu veřejné podpory
- částečná

Hmotná podpora vytváření nových pracovních míst

- zvýhodněné průmyslové zóny – 300 tis. Kč
- regiony s mírou nezaměstnanosti 50 % nad průměrem ČR – 200 tis. Kč
- regiony s mírou nezaměstnanosti 25 % nad průměrem ČR – 100 tis. Kč

Regiony jsou specifikovány každé pololetí podle průměrné míry nezaměstnanosti.

Hmotná podpora rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců

- regiony s mírou nezaměstnanosti 50 % nad průměrem ČR – 50 %
- regiony s mírou nezaměstnanosti 25 % nad průměrem ČR – 25 %

Regiony jsou specifikovány každé pololetí podle průměrné míry nezaměstnanosti.
„Hmotná podpora rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců se nezapočítává do stropu veřejné podpory.“ (CzechInvest – Investiční pobídky, r. 2015, str. 9)

Osvobození od daně z nemovitostí

Poskytuje se na dobu až 5 let, nutný je souhlas obce s osvobozením. Obec také stanoví míru osvobození.

Hmotná podpora na pořízení majetku

Poskytuje se na investiční akce ve zpracovatelském průmyslu nebo technologických centrech, netýká se center strategických služeb a SSC.

(podle CzechInvest – Investiční pobídky, r. 2015, str. 9

9.4 Příklady SSC v České republice

Zatímco v 90. letech byly přímé zahraniční investice v ČR směřovány do výroby, nové tisíciletí přineslo přeorientování na podpůrné obchodní služby. Přes 200 společností nyní zaměstnává dohromady přes 55 tis. lidí. (CzechInvest, r. 2015, str. 3, rozdíl oproti zprávě ABSL – uvádí 180 společností, Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 5) Mezi společnosti, které své SSC založily v ČR, patří **Accenture, DHL, ExxonMobile, Honeywell, Pfizer, SAP v Praze**, dále **ABB, Dixons Retail** (dnes Dixons Carphone), **FNZ, IBM, KBC** nebo **Zebra** (dříve Motorola) **v Brně, Siemens** nebo **AXA v Ostravě**. Mnohé z nich také portfolio služeb zajišťovaných v ČR postupem času výrazně rozšířilo, a to i oproti původním plánům. Např. firma **IBM Global Services** měla původně zaměstnávat 100 osob, centrum se díky úspěšným operacím rozrostlo a nyní čítá na 2500 zaměstnanců. (CzechInvest, r. 2009, str. 3) **Accenture** založil SSC v Praze v r. 2001 a už v r. 2008 zaměstnával přes 2000 lidí. (CzechInvest, r. 2009, str. 5)

Firma **Johnson&Johnson** zřídila své SSC v r. 2006 v Praze. Na otázky ohledně motivů vedoucích k vybrání Prahy jako sídla SSC odpovídá v rozhovoru v časopise CafiNews manažer centra David Mansfeld. Společnost upřednostnila zajištění podpůrných služeb formou SSC před outsourcingem, protože zjistila, že procesy dokáže „zefektivnit a zautomatizovat interně“. Z lokalit bylo pro vybudování centra zvažováno Polsko, Maďarsko, Slovensko a Česká republika, ale také země, ve kterých působí „velké finanční týmy společnosti“ – Belgie, Švýcarsko a Anglie. *„Nakonec zvítězila Praha, protože poskytovala optimální kombinaci faktorů, které pro nás byly důležité – přijatelná cena pracovní síly, kosmopolitní město, makroekonomická stabilita, granty poskytované českou vládou. Věděli jsme, že v našem centru budeme potřebovat mnoho*

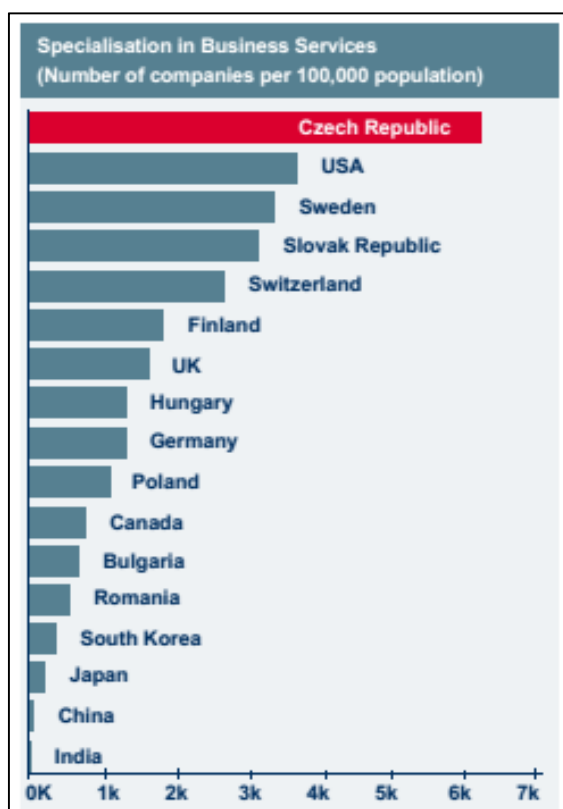
cizinců a zaměstnanců, kteří budou muset hovořit řadou světových jazyků. To Praha také nabízela.“ (Mansfeld, rozhovor pro CafiNews, r. 2015)

Podle zprávy agentury CzechInvest z r. 2015 se v posledních letech daří nejvíce Brnu, oblibu si však získávají i Ostrava, Olomouc a Ústecký kraj. Ostatní města jako Hradec Králové a Pardubice by také měla potenciál, ale překážkou je jejich nedostatek vhodných kancelářských prostor. (CzechInvest – *Centra sdílených služeb získávají...*, r. 2015) Např. společnost **Informática ECI** zřídila své SSC v Ústí nad Labem. Hlavní náplní jeho práce je zajištění komplexních služeb v IT, řízení a údržba infrastruktury a dokumentační služby BPO. (Businessworld – *Jak funguje Centrum...*, r. 2015)

9.5 Současný stav sektoru sdílených služeb v ČR

„Pokud sledujeme poslední vývoj přílivu investic do ČR, lze s jistotou říci, že se nejen Praha, ale i Brno stalo atraktivním místem pro založení těchto center. Jsem přesvědčen, že naši lidé jsou schopni pracovat velmi produktivně a mají velmi kvalitní kvalifikaci a výborné jazykové vybavení... Díky tomuto lidskému kapitálu u nás mohou vznikat velká množství nových pracovních míst a důležitost České republiky v rámci celé Evropy roste.“ (Novák, rozhovor pro Bulletin ICU, r. 2005)

Česká republika je v oblasti sdílených služeb jedním z leaderů střední a východní Evropy, což dokazuje i graf ze zprávy CzechInvest, který porovnává míru specializace na podpůrné obchodní služby v různých zemích, tj. počet společností v tomto oboru na 100 000 obyvatel. Česká republika vyniká nejen nad Slovenskem, Maďarskem nebo Polskem, ale také nad rozvinutějšími státy západní a severní Evropy i vyspělými mimoevropskými státy. (CzechInvest, r. 2015 str. 3)



OBRÁZEK 20 SPECIALIZACE V PODPŮRNÝCH OBCHODNÍCH SLUŽBÁCH - SROVNÁNÍ VYBRANÝCH ZEMÍ V R. 2015, ZDROJ: CZECHINVEST, R. 2015, STR. 3 - PODLE FDI

BENCHAMRK

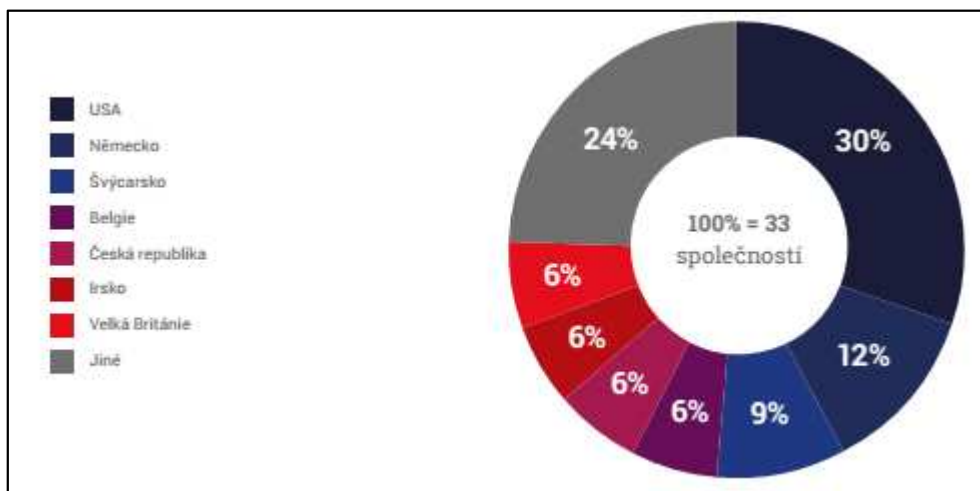
Podle zprávy CzechInvest bylo v r. 2009 asi 80 % center sdílených služeb v ČR typu „**captive**“, tj. patří přímo mateřské společnosti a tato mateřská společnost je jejich hlavním klientem. Kolem 20 % center mají formu „**business process outsourcingových**“ společností. (CzechInvest, r. 2009, str. 5)

Studie PWC z r. 2014, jíž se zúčastnilo 29 SSC z ČR a Slovenska, potvrzuje několik hlavních trendů v sektoru sdílených služeb, které již byly v předchozím textu zmíněny; např. že rozsah a specializace služeb poskytovaných centry se zvětšuje, standardizace a automatizace procesů dosahují vysoké úrovně, střední a východní Evropa je jako destinace sdílených služeb první volbou především pro západoevropské firmy, a sektor sice trpí na vysokou fluktuaci zaměstnanců, stále je ale menší než je globální a středo- a východoevropský standard. Průměr fluktuace zaměstnanců je pro náš region 14 %, zatímco v zemích střední a východní Evropy až 17 %, u některých jednotlivých SSC přesahuje 20 %. (PWC, r. 2014, str. 6-7)

Průzkum také ukázal, že 90 % SSC v ČR a SR je ve třetí ze čtyř fází vývoje – **fázi expanze**. Předcházejí fáze start-upu a růstu, které tedy už překonaly, a následujícím krokem je fáze SSC 2. generace. Fáze expanze se vyznačuje vysokým stupněm standardizace a automatizace procesů, SSC funguje jako nákladová jednotka, kdy náklady jsou alokovány na základě poskytovaných služeb. Klade se důraz na efektivitu a výkon, na rozvoj zaměstnanců, což obnáší propracovaný pokročilý tréninkový plán, využívá se standardizované ERP platformy. (PWC, r. 2014, str. 9-10)

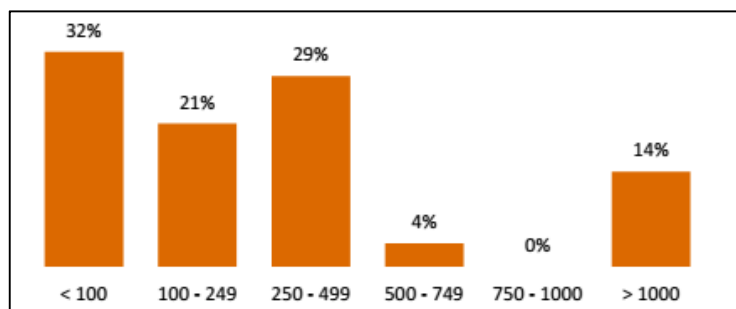
Budoucí fáze SSC 2. generace se má vyznačovat tím, že SSC budou fungovat jako ziskové jednotky s náklady alokovanými na základě cen na trhu a ostatní faktory jako optimalizace, trénink zaměstnanců, rozvíjení kultury leadershipu, využívání nástrojů ro měření výkonu budou ještě pokročilejší. Této fáze zatím v ČR dosahuje 7 % SSC. (PWC, r. 2014, str. 9-10)

Studie ABSL, která se zabývá sektorem sdílených služeb v České republice a je založena na průzkumu mezi 33 zástupci sektoru, uvádí graf struktury původu investic do sektoru v ČR (obrázek č. 22). Nejvíce jich pochází z USA a z Evropských zemí z Německa a Švýcarska.



OBRÁZEK 21 STRUKTURA SSC V ČR PODLE PŮVODU INVESTIC, ZDROJ: KULHÁNEK A KOL. - ABSL, R. 2016, STR. 17

Následující obrázek č. 22 znázorňuje strukturu sektoru sdílených služeb podle počtu zaměstnanců. Nejvíce zde funguje SSC s méně než 100 zaměstnanci, následuje kategorie s 250-499 zaměstnanci a 100-249 zaměstnanci. Průzkumu se však zúčastnila jen část SSC a nejen z ČR, ale také ze Slovenska, proto nemusí zkoumaný vzorek odpovídat přesně realitě v české republice.

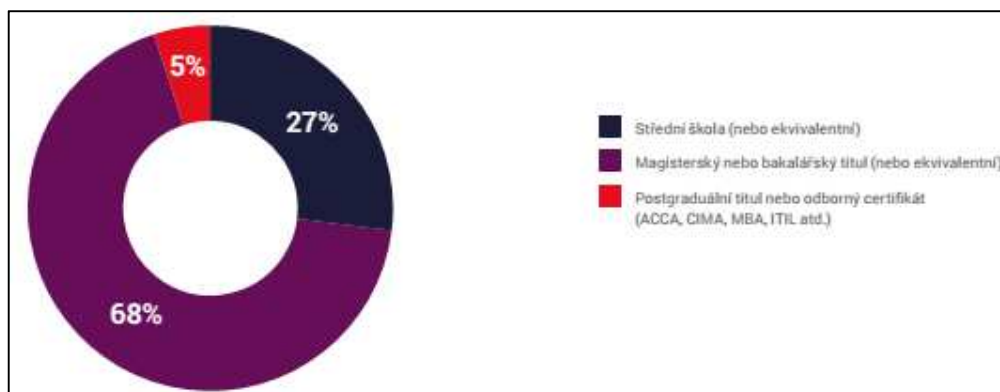


OBRÁZEK 22 CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB V ČR A NA SLOVENSKU PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ V R. 2014, ZDROJ: PWC, R. 2014, STR. 13

Podle zprávy ABSL mají SSC zahrnuta v jejich průzkumu průměrně 361 zaměstnanců. 85 % dotazovaných firem očekává nárůst počtu zaměstnanců v r. 2016 v průměru o 17 %. (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 24) Většina SSC zaměstnává cizince (97 %), průměrný poměr cizinců mezi zaměstnanci SSC je 34 %. (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 31)

Graf na obr. č. 24 znázorňuje úroveň vzdělání v českých SSC podle průzkumu ABSL.

68 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 5 % zaměstnanců postgraduální titul nebo různé specifické odborné certifikáty a tituly.

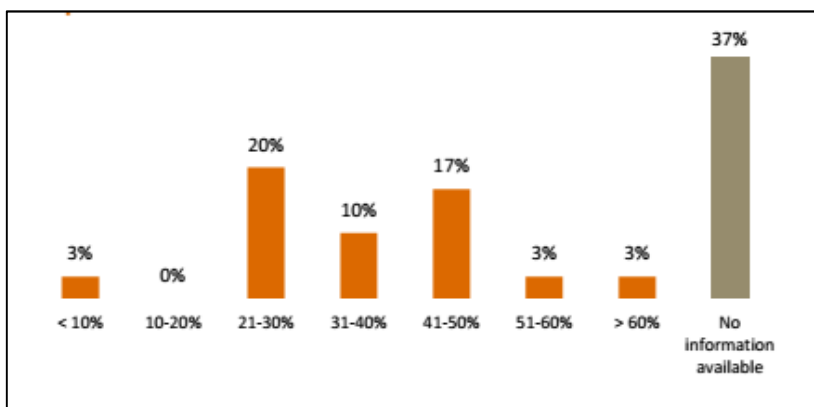


OBRÁZEK 23 STRUKTURA ÚROVNĚ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V SSC V ČR, ZDROJ: KULHÁNEK A KOL.- ABSL, R. 2016, STR. 32

Dále studie PWC potvrdila, že nejvíce jsou SSC lokalizována v Praze, poté v Brně a v Ostravě. 66 % českých a slovenských SSC slouží zákazníkům v Evropě, 14 % připadá jen na Spojené království, 28 % pak na USA. Většina SSC byla založena v letech 2005-

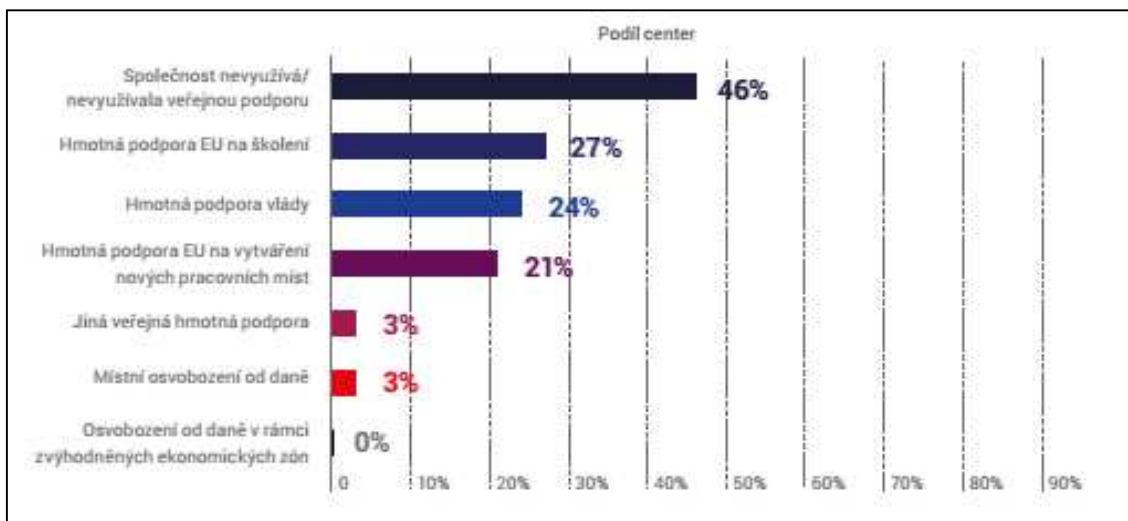
2007. (PWC, r. 2014, str. 13-14) Nejčastější poskytovanou službou jsou různé oblasti účetnictví, z toho nejvíce tzv. accounts payable (závazky), dále také accounts receivable (pohledávky) a celkové účetnictví, správa nemovitého majetku. Již méně SSC zajišťuje zákaznický servis, nákup či IT podporu. (PWC, r. 2014, str. 15)

17 % respondentů průzkumu uvedlo, že zřízení SSC uspořilo mateřské společnosti až 50 % nákladů, dalších 30 % SSC pak uvedlo úsporu 20-40 % nákladů. Největší podíl SSC 37 %, však výši úspory nezná. (PWC, r. 2014, str. 45)



OBRÁZEK 24 ÚSPORA NÁKLADŮ PRO MATEŘSKOU SPOLEČNOST OD ZALOŽENÍ SSC V ČR A NA SLOVENSKU, R. 2014, ZDROJ: PWC, R. 2014, STR. 45

Report ABSL také podává informaci o tom, kolik center (z účastnických center průzkumu) využilo nějaké formy veřejné podpory.



OBRÁZEK 25 VYUŽÍVÁNÍ VEŘEJNÉ PODPORY SSC V ČR, ZDROJ: KULHÁNEKA KOL. - ABSL, R. 2016, STR. 19

Podle zprávy ABSL 85 % dotazovaných společností zvětšilo rozsah poskytovaných služeb v posledních 3 letech a u 91 % dotazovaných se zvýšila sofistikovanost procesů.

(Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 24) V nejbližších letech chtějí SSC více rozvinou procesy v oblastech HR, ICT a nákupu. Výzvu vidí v udržení si zaměstnanců a udržení nízkonákladovosti při zvyšování kvality a rozsahu služeb. (PWC, r. 2014, str. 48)

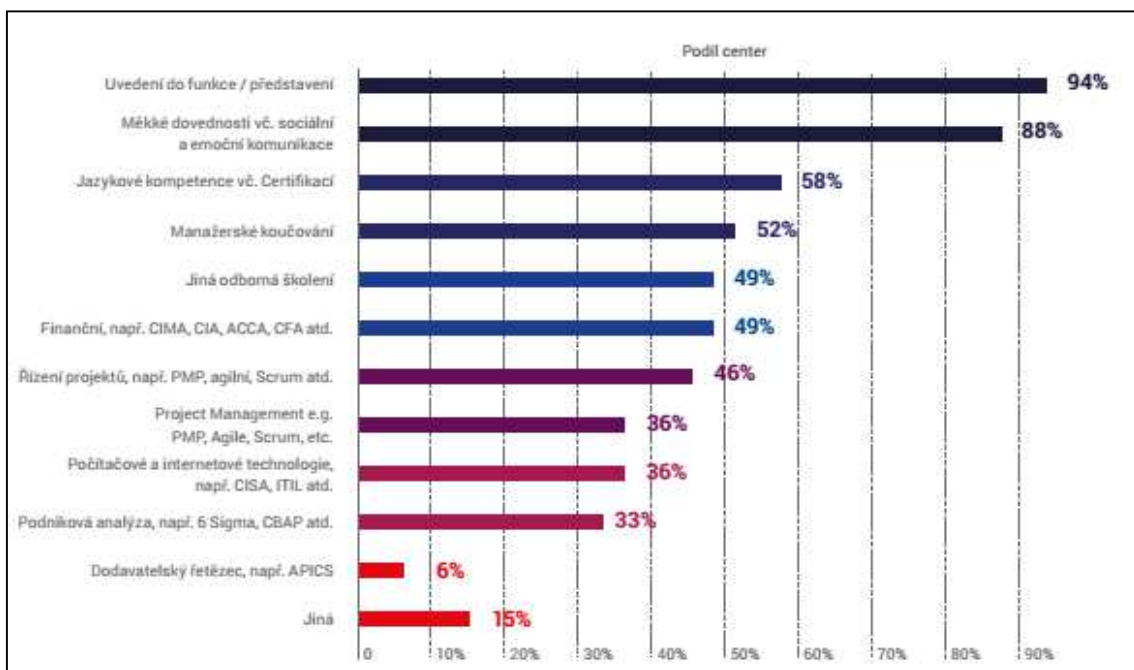
9.6 Dopady na region

Podle reportu ABSL pro r. 2016 vyvážejí sdílené podnikové služby obrát 75 mld. korun, což představuje 1,5 % HDP České republiky. Podle této zprávy sektor zaměstnává kolem 65 tis. lidí v 180 SSC. Díky zlepšování a optimalizaci procesů se náplň práce zaměstnanců přesouvá od rutinních činností ke komplexnějším, s vyšší přidanou hodnotou. (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 5)

V sektoru pracuje 5 % české pracovní síly ve skupině ve věku 25-30 let. Počet zaměstnanců v sektoru v r. 2020 je odhadován na 100 tis. (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 11) Respondenti v r. 2016 očekávají další nárůst počtu zaměstnanců průměrně o 17 %. (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 24)

Podle ABSL přes 90 % SSC poskytuje podporu více než jedné cizí zemi, což podporuje výše zmíněné tvrzení, že roste důležitost ČR ve světě a její zapojování do mezinárodních obchodních sítí.

Prací v SSC zaměstnanci rozšiřují své zkušenosti a další kvalifikace jednak prací samotnou, jednak doprovodným školením a dalším vzděláváním zaměstnanců, a to jak v tzv. tvrdých dovednostech (hard skills, např. práce s počítačovými programy, project management, ...), tak v tzv. měkkých dovednostech (soft skills, např. prezentační a komunikační dovednosti, osobní management, ...) Zpráva ABSL obsahuje i zjištění ohledně nabízených školení v zúčastněných firmách (obr. č. 27).



OBRÁZEK 26 ŠKOLENÍ DOSTUPNÁ ZAMĚSTNANCŮM SSC V ČR, ZDROJ: KULHÁNEK A KOL. - ABSL, R. 2016, STR. 33

SSC také stále více investují do odborných kvalifikací, v oblasti financí je to např. certifikace ACCA, dále certifikace na řízení projektů, metodu Lean Six Sigma a v oblasti IT. Podle ABSL je to další důkaz toho, že dochází k posunu ke službám vyšší úrovně. (Kulhánek, Appleton a kol. – ABSL, r. 2016, str. 33)

Podle ABSL také většina společností spolupracuje s vysokými školami, především v zájmu zajištění si zdroje pracovníků. Přes dvě třetiny firem přímo nabírají absolventy. Zavádějí se i jiné formy spolupráce, např. společné konference a výzkumné projekty v IT oborech, pořádání pracovních veletrhů, spolupráce na diplomových pracích atd. S růstem sektoru se očekává i další prohlubování spolupráce. (Kulhánek, Appleton a kol. – ABSL, r. 2016, str. 55)

Podmínkou pro udělení podpory pro SSC bývá i obsluha alespoň tří států, což znamená, že služby poskytované českým centrem mají mezinárodní přesah, Česká republika se tak zapojuje do mezinárodních sítí pokročilými aktivitami terciárního sektoru. Podílem terciárního sektoru na HDP a na zaměstnanosti obyvatel se také udává vyspělost státu. SSC zaměstnávají lidi v oblasti účetnictví, právního poradenství, marketingu atd. Podle

Českého statistického úřadu zaměstnanost právě v těchto oborech roste, čemuž přispívá i přítomnost SSC v zemi. „V sekci peněžnictví a pojišťovnictví se počet pracujících zdvojnásobil. Podobně se zvýšila zaměstnanost v dalších odvětvích jako činnosti v oblasti nemovitostí nebo profesní, vědecké a technické činnosti. Do poslední jmenované sekce patří především právní a účetnické činnosti, architektonické a inženýrské činnosti, ale i reklama a průzkum trhu.“ (CZSO- Za dvacet let vzrostla zaměstnanost..., r. 2014, str. 2)

9.7 Sdružení ABSL

Sdružení čítá na 50 členů – firem z oblasti sdílených obchodních služeb a zaměstnavatelů 50 tis. lidí. Členské firmy získávají přístup k síti a znalostem sdružení, které mohou vzájemně sdílet, zprávy o sektoru, informace o aktuálním vývoji a pozicích firem ze srovnávacích studií, konferencí a workshopů. Cílem má být také možnost ovlivňovat české podnikatelské prostředí. (Kulhánek, Appleton a kol. – ABSL, r. 2016, str. 6)

Členy sdružení jsou např. společnosti SAP, Dixon Retail Shared Service Centre, KBC, PWC, Accenture, Monster, Pfizer, Siemens, Zebra, Infosys, ABB, Skanska... (Kulhánek, Appleton a kol. – ABSL, r. 2016, str. 8)

10 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Podle agentury CzechInvest je možné v globálním měřítku sektoru sdílených služeb vysledovat dva trendy: 1) jednoúčelová SSC se přeměňují na multifunkční, 2) mění se geografický dosah center – z regionálních se stávají světová. Tyto trendy můžeme pozorovat i v České republice, příkladem takové firmy v Česku je Dixons Retail SSC v Brně, které „neustále integruje nové procesy a po korporátním sloučení s Carphone Warehouse převádí i jejich firemní procesy do jednoho globálního standardu.“ (Marvináč pro CzechInvest – Centra sdílených služeb získávají..., r. 2015)

Centrum sdílených služeb společnosti Dixons Carphone je předmětem následující případové studie. Tato společnost byla pro případovou studii vybrána z několika

důvodů. Hlavním důvodem byla osobní pracovní zkušenost autorky práce v této společnosti, a tedy znalost prostředí a problematiky. Dalším důvodem byl také dostatek doprovodných informací a komentářů zástupců společnosti v médiích, výročních zprávách zainteresovaných subjektů (CzechInvest, ABSL, PWC apod., viz příklad v předcházejícím odstavci) a ochota zástupců poskytnout v rámci rozhovorů i doplňující informace.

Rozhovory byly vedeny s představitelem vyššího managementu společnosti a průběžně s vedoucími oddělení (teamleadery).

10.1 Dixons Carphone – mateřská společnost

Dixons Retail SSC s.r.o. poskytuje podpůrné služby pro podnikání společností ze skupiny Dixons Carphone PLC.

Nejprve bude krátce představena mateřská společnost.¹⁹ Dixons Carphone PLC („public limited company“, podobné jako česká „akciová společnost“) je nadnárodní společnost obchodující elektronickým zbožím, telekomunikacemi a souvisejícími službami napříč Evropou. Vznikla 7. srpna 2014 sloučením společností Dixons Retail a Carphone Warehouse. Sdružuje největší řetězce elektroniky v 9 evropských zemích, které provozují téměř 3000 obchodů, a zaměstnává přes 40 000 lidí. Stejně informace o skupině Dixons Carphone poskytuje příloha k účetní závěrce Dixons Retail SSC k 30. 4. 2015.

Řetězce elektroniky, které pod společnost spadají, jsou dle geografických oblastí následující:

- Spojené království a Irsko: Currys, PC World, Carphone Warehouse, Knowhow
- Nordics – Severské země: Elkjop a Lefdal v Norsku, Gigantti ve Finsku, El Giganten v Dánsku a ve Švédsku a Phone House ve Švédsku a Norsku.
- Jižní Evropa: Phone House ve Španělsku a Kotsovolos v Řecku

¹⁹ Popis společnosti vychází z informací dostupných na webových stránkách společnosti www.dixonscarphone.com a v Příloze účetní závěrky společnosti (brněnského SSC) k 30. 4. 2015 dostupné na www.justice.cz.



OBRÁZEK 27 PŮSOBNOST DIXONS CARPHONE, ZDROJ: WWW.DIXONSCARPHONE.COM²⁰

Společnost Dixons Retail, ještě před sloučením s Carphone Warehouse, vlastnila např. i Electroworld v České republice, Maďarsku a Turecku, nebo společnost Pixmania. Obě tyto společnosti byly ale ještě před sloučením na Carphone Warehouse prodány. Během roku 2015 společnost také ukončila činnosti v Německu, Nizozemí a Portugalsku.

10.2 Dixons Retail SSC v Brně

Popis společnosti Dixons Retail SSC je založen na informacích dostupných na webových stránkách společnosti dixonsretaiissc.cz, v Příloze účetní závěrky společnosti ke dni 30. 4. 2015 na www.justice.cz, na vlastních zkušenostech a pozorováních autorky a na informacích získaných od představitelů firmy.

Dixons Retail SSC je příkladem SSC, které bylo vytvořeno jako vlastní vnitřní organizační jednotka společnosti. SSC je tedy vlastněno mateřskou firmou, nejedná se o externí firmu, tzn. nejedná se o outsourcing. Můžeme říct, že se jedná o **captive direct offshoring**, kdy mateřská společnost zakládá dceřinou společnost v zahraničí, což mateřské společnosti poskytuje výhodu většího přehledu a kontroly (nebo spíše nižší

²⁰ Oficiální webové stránky Dixons Carphone, Who We Are, http://www.dixonscarphone.com/about-dixons-carphone?qt-about_dixons_tabs=1

potřeby kontroly, protože se nejedná o externí entitu a SSC bylo budováno v podstatě samotnými jeho klienty) a snížení rizik (např. úniku interních informací).

Jedná se také o formu přímé zahraniční investice s vytvořením zcela nové firmy (greenfieldovou investicí), ne o smluvní spolupráci s jinou společností (outsourcing), ani o přidružení k již stávající organizační jednotce (brownfieldovou investicí). O této formě může být také referováno jako o „interním outsourcingu“, kdy má SSC **vlastní právní subjektivitu** a funguje jako semiautonomní jednotka. Hlavním klientem SSC, kterému SSC poskytuje služby, je mateřská společnost, doplňkovými klienty jsou ostatní organizační jednotky skupiny, dodavatelé a zákazníci.

Co se týče financování, Dixons Retail SSC je příkladem tzv. **cost centra+**, což znamená, že náklady se přeúčtovávají na mateřské společnosti, ale SSC samo vykazuje malý vlastní zisk. Podle představitele Dixons Retail SSC takto funguje většina center sdílených služeb v ČR.

V kapitole 5.3 je uvedeno, že manažer SSC se zodpovídá finančnímu manažerovi mateřské společnosti a ten výkonnému řediteli. Tato organizace odpovídá i organizaci Dixons Retail SSC. Organizaci managementu znázorňuje diagram v Příloze 1.

10.3 Činnost

Centrum sdílených služeb Dixons Retail SSC s.r.o. bylo založeno v Brně r. 2007 ještě pod společností Dixons Retail. V současné době zaměstnává přes 500 lidí z 28 zemí. Společnostem skupiny Dixons Carphone poskytuje finanční, administrativní, informačně-technologické a logistické služby. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným.

Dle přílohy účetní závěrky k 30. 4. 2015 (www.justice.cz) je společnost „*centrem sdílených služeb skupiny Dixons Carphone plc., poskytující služby svým interním zákazníkům sídlícím ve Velké Británii, Irsku a Skandinávských státech, a to v oblasti financí, administrativy, informačních technologií (IT), personálních služeb a logistiky.*

V oblasti financí se jedná o správu dodavatelsko-odběratelských vztahů, zahrnující zpracování krátkodobých závazků a pohledávek (od vyřízení objednávky až po zpracování plateb), včetně řešení případných nesrovnalostí.

V oblasti administrativní činnosti jde o zpracování faktur, plateb, záručních a pozáručních smluv a správu databáze zákazníků.

V oblasti IT se jedná o služby spojené s vývojem a správou aplikací, vzdálenou správou serveru a koordinaci s jinými dodavateli.

V oblasti personálních služeb se jedná o vyřizování dotazů od zaměstnanců z Velké Británie a Irska týkající se mzdové agendy a pracovních smluv, podpora pro náborové procesy nových zaměstnanců ve Velké Británii a Irsku.

V oblasti logistiky se jedná především o kontrolu faktur pro distribuční centra ve Finsku, Norsku a Švédsku, komunikace s logistickými koordinátory, vyřizování reklamací.“

Na oficiálních webových stránkách společnosti je činnost centra a jeho jednotlivých oddělení popsána následovně (<http://dixonsretailssc.cz/cz/carphone>):

1. Oddělení závazků (Accounts Payable)

Oddělení zajišťuje platby dodavatelům a dalším věřitelům. Činnost zahrnuje zpracování faktur, uzávěrek, správu účtů, řízení financí a reporting. Cílem je uhrazení závazků v daném termínu a zabránění prodlžení plateb. Oddělení je největším oddělením SSC. Skládá se ze 7 týmů a čítá na 110 zaměstnanců. Funguje od samého založení SSC v r. 2007, původně obsluhovalo Velkou Británii a Irsko, časem i Skandinávské země – Nordics. Tyto dvě obsluhované geografické oblasti jsou v rámci oddělení odděleny dle týmů či alespoň částí týmů, tj. zaměstnanec primárně zpracovává agendu pro jednu oblast, či pro druhou.

2. Oddělení pohledávek (Accounts Recievable)

Oddělení zajišťuje správu účtů internetového obchodu PC World, uzávěrky, alokaci hotovosti, zpracování pohledávek po lhůtě splatnosti a operace „*související s platebními transakcemi, které umožňují firemním zákazníkům snadnou úhradu jejich závazků dle*

platebních podmínek“ (dle <http://dixonsretailssc.cz/cz/carphone>). Oddělení má asi 70 zaměstnanců.

3. Oddělení financí (Finance)

Oddělení zajišťuje ústřední finanční funkce, zpracovává výkazy a měsíční uzávěrky a pomáhá s audity. Má asi 40 zaměstnanců.

4. IT oddělení

Mimo činnosti související s Business Intelligence²¹ nebo SAP procesy oddělení provozuje dva internetové obchody – Currys a PC World, svého druhu největší ve Spojeném království, které denně navštíví až milion uživatelů (zajišťuje team eCommerce). Dohromady má IT sekce asi 50 zaměstnanců.

5. Zákaznická podpora (Customer Service)

Oddělení se stará o prodlužování záruk na zakoupené produkty, hledání náhradních produktů v případě neopravitelných škod nebo příliš drahých oprav a o včasné splacení závazků. Oddělení má 25 zaměstnanců.

6. Obsah webu (Web Content)

Tým vytváří anglické popisy produktů na webové stránky v severských zemích, Česku a na Slovensku, které dále také překládá do místních jazyků.

7. HR administrativa (HR Administration)

Oddělení zajišťuje administrativní úkony v oblasti lidských zdrojů a pracovního práva, a to pro asi „20 000 zaměstnanců Retail Support Centers, obchodů, distribučních centrech, skladech a kontaktních centrech“ spadajících pod Dixons Carphone ve Velké Británii a Irsku. Contact team, který má 15 zaměstnanců, slouží k zodpovídání dotazů zaměstnanců. Druhá část oddělení, která má 12 zaměstnanců, zpracovává agendu nábory zaměstnanců.

8. Logistika (Logistics)

²¹ Pojem „business intelligence“ zahrnuje vývoj a užívání nástrojů pro reporting, analýzu dat, statistiky, monitoring klíčových ukazatelů ad. v oblasti obchodu. Výstupem užívání těchto nástrojů jsou doporučení výkonnému managementu o identifikaci slabých a silných stránek, příležitostí k rozvoji, redukci nákladů a optimálním využití zdrojů. (Zdroj: www.businessdictionary.com)

„Oddělení lo0gistiky provádí kontrolu odchozích logistických činností v severských zemích. Hlavním cílem je optimalizovat a udržovat stabilní informační tok tak, aby bylo zboží dodáno prostřednictvím sítě dopravy a uložení bez negativního dopadu na zákazníka. Kvalita je zajištěna také pomocí kontrolních úkolů, jako je kontrola faktur, likvidace pojistných událostí a analýzy.“ (dle <http://dixonsretailssc.cz/cz/carphone>)
Oddělení má asi 35 zaměstnanců.

Výše uvedený rozpis činností ukazuje firmu Dixons Retail SSC jako příklad firmy zajišťující svému klientovi – mateřské společnosti – **širší řadu služeb**. Přestože oddělení Závazků (Accounts Payable) je z oddělení firmy největší co do počtu zaměstnanců a počtu „týmů“ (sub-oddělení), součástí SSC jsou i oddělení zabývající se jinými činnostmi (IT, HR, zákaznická podpora ad.). Nejde tedy o SSC, které by se specializovalo výhradně na jednu činnost. Zároveň Dixons Retail SSC odpovídá informaci zmíněné v teoretické části, a sice že oddělení **Accounts Payable** bývá často ve firmách **největší** a je součástí většiny SSC.

Vnitřní struktura je organizována podle druhu aktivit, v některých případech v kombinaci s organizací aktivit podle obsluhovaných oblastí (např. oddělení Accounts payable je rozděleno na týmy a části týmů, které se zaměřují vždy na jednu geografickou oblast).

Aby SSC dosáhlo cílů své implementace (úspora nákladů, zvýšení obchodní hodnoty společnosti atd.) a bylo schopno konkurovat např. externím firmám, musí se kontinuálně snažit o zlepšení a zrychlení procesů, nastavování vyšších standardů a zvyšování výkonnosti (odkaz na kap. 5.4). Pro měření výkonu využívá Dixons Retail SSC praktiky **KPI** (definovaná měřítka výkonnosti). Dále firma využívá systému **ERP** (enterprise resource planning) pro rychlé sdílení informací mezi jednotkami, a dále **intranetu** a **Office365** pro komunikaci napříč celou společností od nejvyššího vedení po řadové zaměstnance.

10.4 Vývoj a růst centra v čase

Dixons Retail SSC dnes svému klientovi, mateřské společnosti, zajišťuje širokou škálu služeb, k tomuto rozsahu služeb se však SSC vypracovával postupně.

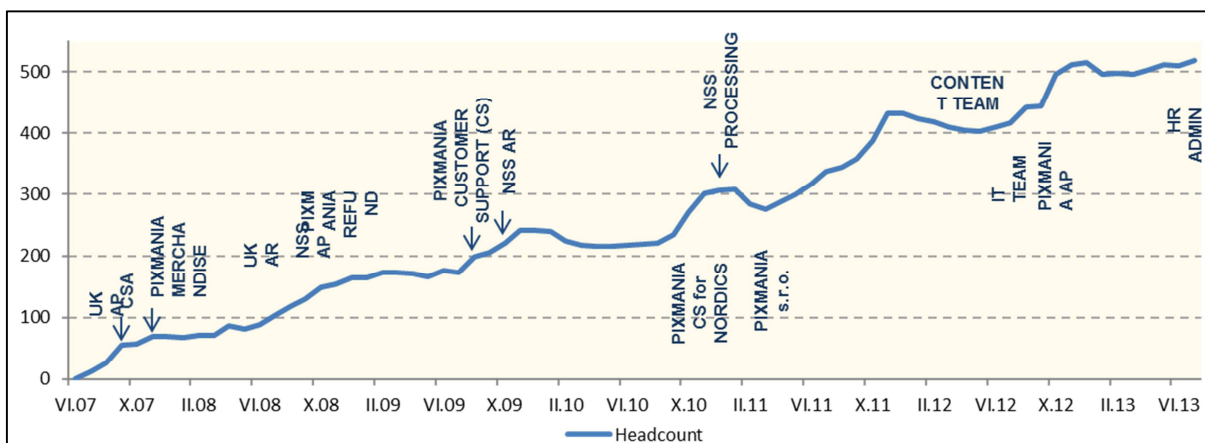
Zpočátku, v r. 2007, SSC poskytovalo služby v oblasti financí (Accounts payable – závazky), a to pro geografickou oblast Velké Británie a Irsko. V r. 2008 byly pro stejnou geografickou oblast přidány služby Accounts receivable – pohledávky.

V letech 2009 a 2010 byly přidruženy služby pro společnost Pixmania, která byla další organizační jednotkou spadající do skupiny Dixons Retail, pro kterou SSC zajišťovalo služby, v r. 2014 však byla prodána.

Na přelomu let 2010 a 2011 bylo k poskytovaným službám přidáno zpracování faktur pro druhou geografickou oblast – Nordics, neboli severské země.

V r. 2012 bylo založeno Web Content oddělení (eCommerce, obsah webu), v r. 2013 HR Administration team.

Vývoj zobrazuje graf na obr. č. 29. V r. 2014 bylo přidruženo oddělení logistiky pro Nordics, tento milník však již není v grafu znázorněn.



OBRÁZEK 28 VÝVOJ AKTIVIT DIXONS RETAIL SSC V ČASE, R. 2007-2013, ZDROJ: DIXONS RETAIL SSC, DOSTUPNÉ NA BRITISHCHAMBER.CZ²²

Vývoj SSC v čase značí růst rozsahu služeb i počtu zaměstnanců (viz 10.7). Další růst je plánován i na r. 2016. Dixons Retail SSC je tedy příkladem situace, kdy se zakládající mateřské společnosti očividně vyplatila, včetně volby destinace. Informace o úsporách dosažených implementací SSC a délce doby návratnosti investice se pro práci nepodařilo získat, ale dosavadní vývoj značí spokojenost s výsledky práce SSC i s lokalitou.

Strategií centra je přesun k aktivitám s vyšší přidanou hodnotou a odborností (např. reporting, finanční role v cash flow, analytické oblasti).

10.5 Destinace

Brno leží ve strategické poloze mezi Prahou, Vídní a Bratislavou. Své pobočky ve městě založilo mnoho mezinárodních koncernů. Rozvoj tzv. znalostní ekonomiky je součástí strategického rozvojového plánu města, proto je stávajícím i potenciálním investorům nabízena pomoc a podpora. Např. brněnské Expat centrum poskytuje pomoc s integrací cizinců. Podle žebříčku Numbeo.com má Brno nejvyšší kvalitu života v České republice. (Kulhánek a kol. – ABSL, r. 2016, str. 35-36)

Město disponuje mezinárodním letištěm a v čase asi 2 hodin má přístup na další mezinárodní letiště v Praze, ve Vídni či Bratislavě. Lety z Brna do Londýna, kde se

²²http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cHJ7IFPNb6MJ:www.britishchamber.cz/data/13856368373818_Dixons-SSC_Na-Britsky-Den-v-Brne-CZ.ppt+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

nachází centrála Dixons Carphone, trvají kolem 2 hodin. Společnost funguje v evropském prostoru, proto pro ni bylo výhodné umístit SSC v jedné z levnějších evropských zemí, než např. v Indii. SSC tak pracuje ve stejných nebo blízkých časových pásmech jako jeho klienti. Členství ČR v EU navíc zajišťuje bezvízový styk a volný pohyb osob po většině evropského prostoru.

„Podle generálního ředitele Dixons Retail Johna Browetta má Brno vysoký standard pracovníků. "V centru sdílených služeb se nám podařilo vytvořit opravdu dynamické a mezinárodní pracovní prostředí," uvedl Browett.“ (Finance.cz – Koncern Dixons Retail přijme..., r. 2011, online) „Brno se může pochlubit vysokou úrovní pracovníků s technickými znalostmi IT a jazykovou vybaveností. Jsme rádi, že se stejně jako naši kolegové z Dixons Retail můžeme pyšnit pracovními podmínkami na světové úrovni,“ doplňuje ředitel společnosti Pixmania Steve Rosenblum.“ (CzechInvest- Filipová Š., r. 2011, online)

10.6 Dotace

O přijatých dotacích se zmiňuje Příloha účetní závěrky k 30. 4. 2015 (www.justice.cz)²³. *„Účetní jednotka čerpala v r. 2014/2015 poslední část dotace u Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) podle pravidel Rámcového programu pro podporu technologických center a center strategických služeb. ... od r. 2007, kdy byla dotace schválena, účetní jednotka inkasovala 55,37 mil. Kč, v prosinci 2014 pak 3 985 tis. Kč.“* Touto platbou byla dotace dočerpána. Dále v r. 2013 společnost zažádala o pokračování dotace v rámci OPPI a byla jí přiznána dotace dalších 25 473 000,- Kč.

Přijaté finanční prostředky měly být využity na vytvoření 60 nových pracovních míst. Původně měly zdroje pocházet z 85 % ze strukturálních fondů EU a z 15 % ze státního rozpočtu, nakonec však byly zdroje financování opraveny a 100 % pochází ze fondů EU.

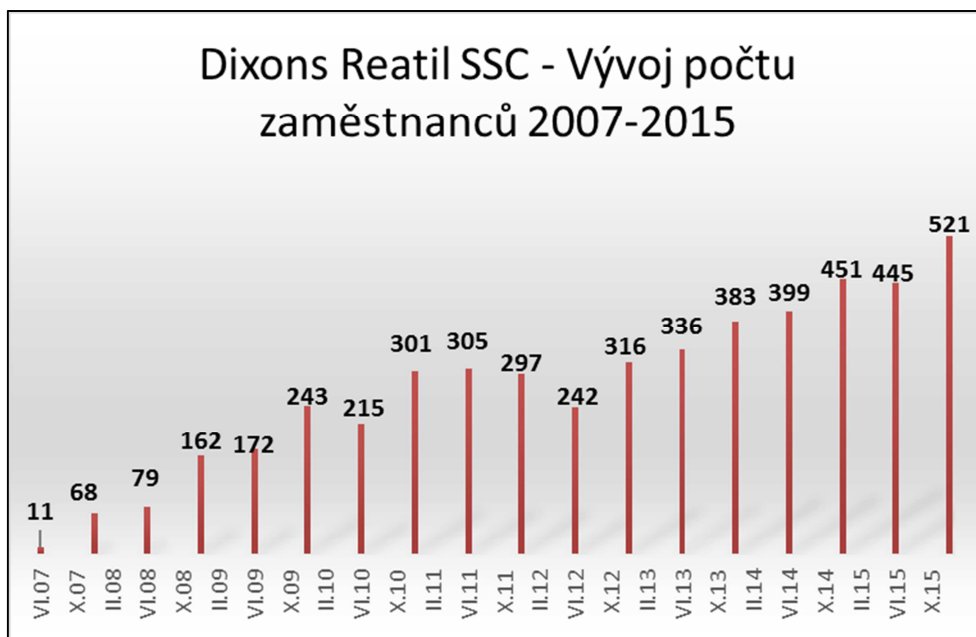
²³ Příloha účetní závěrky společnosti k 30. 4. 2015, str. 13, dostupné na [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=dixons+retail&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=dixons+retail&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)

Dle zástupce Dixons Retail SSC byly dotace využity na platy zaměstnanců a sociální odvody.

Jiných dotací či investičních pobídek nebylo využito.

10.7 Dixons Retail SSC jako zaměstnavatel

Podle Přílohy účetní záběrky (www.justice.cz) byl průměrný počet zaměstnanců pracujících v SSC na plný úvazek 272 pro období 1. 5. 2013 - 30. 4. 2014 a 332 v období 1. 5. 2014 - 30. 4. 2015. Předpokládá se, že v období 1. 5. 2015 – 30. 4. 2016 bude průměrný počet zaměstnanců 372. Tyto informace se však pravděpodobně týkají jen zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Interní informace poskytnutá pro potřeby případové studie zmiňuje počet zaměstnanců vyšší, jsou v ní totiž zahrnuti i zaměstnanci na částečný úvazek. Vývoj počtu zaměstnanců firmy od založení pro konec roku 2015 je znázorněn na obr. č. 30.



OBRÁZEK 29 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ V DIXONS RETAIL SSC OD 2007 DO 2015, ZDROJ: INTERNÍ INFORMACE

Následující tabulka č. 8 znázorňuje základní strukturu zaměstnanců centra. Mezi zaměstnanci převažují ženy, průměrný věk zaměstnanců je **29 let**. Nejmladším zaměstnancům je 19 let. Společnost zaměstnává i cizince, přesto mezi zaměstnanci

výrazně převažují Češi – těch je asi 90 %, zatímco zaměstnanců pocházejících z jiných zemí asi 10 %. Celkově v centru pracují zástupci 28 národností.

TABULKA 10 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DIXONS RETAIL SSC, ZDROJ: INTERNÍ INFORMACE

Muž	234	43.82%
Žena	300	56.18%
Celkem	534	100.00%
Průměrný věk	29 let	
Počet národností Dixons Retail SSC s.r.o.	28	

Multikulturalita pro společnost nepředstavuje problém, dosud nebylo využito speciálních opatření. Jediným projevem je fakt, že někteří zaměstnanci nemluví česky, a přestože pokročilá znalost angličtiny je podmínkou nástupu ve firmě, někteří čeští kolegové se při komunikaci v angličtině cítí nejistí a kontakt s cizinci aktivně nevyhledávají.

Již v kapitole 10.3 bylo zmíněno, že nejvíce lidí pracuje v oddělení Accounts payable (závazkové vztahy), dále Accounts recievable (pohledávky) a oddělení logistiky a IT. Zaměření činností SSC se projevuje v nárocích na zaměstnance. Ideálním studijním oborem jsou **finance, účetnictví, management** a další související **ekonomické obory**, a obory z oblasti **počítačových věd a IT**. Dále má SSC vlastní HR oddělení a navíc oddělení HR Administration, které slouží zákazníkům, proto se mohou uplatnit i absolventi oborů souvisejících s **managementem lidských zdrojů**. Ve všech odděleních, především však v oddělení komunikujícím se zákazníky, se uplatní jazykové znalosti. V každodenním styku sice převažuje čeština, ale oficiálním komunikačním jazykem společnosti je **angličtina**. Některá oddělení komunikují s ostatními jednotkami a zákazníky také v **nordických jazycích**.

V centru však pracují i osoby bez dosavadních zkušeností a znalostí z ekonomie a IT. Hlavním požadavkem tak zůstává **pokročilá znalost angličtiny**. Z toho důvodu mohou v centru pracovat i lidé zcela mimo tyto obory, kteří ale disponují jazykovou vybaveností, kterou ideálně ověřili a pozvedli **prací či studiem v zahraničí**.

Firma plánuje další rozšíření svých aktivit a nábor dalších týmů vývojářů softwaru od juniorů až po architektky. Dále se plánuje zaměřit na pokročilejší funkce v controllingu, reportingu a business analýzách, nově plánuje i vybudování finančního centra pro Španělsko. Celkově je pro r. 2016 plánován nábor lidí na 50 pozic.

Příležitostí pro zaměstnance jsou výjezdy na **zahraniční stáže** v ostatních jednotkách skupiny, tzv. secondments. Zatím na tyto stáže vyjelo 20 zaměstnanců, průměrná doba výjezdu je 3-6 měsíců.

Společnost klade důraz na **vzdělávání zaměstnanců** v měkkých i tvrdých dovednostech. Tréninkový plán se tvoří s výhledem na asi 4 následující měsíce a obsahuje kurzy účetnictví, práce s MO Excel, prezentační dovednosti, asertivity, projektového managementu atd. Dixons Retail SSC je také největším brněnským investorem do mezinárodní účetní **certifikace ACCA**. Studium probíhá formou vnitrofiremního kurzu a zatím jej absolvovalo 20 studentů. Jedním z benefitů je také příspěvek na jazykový kurz.

Kromě možností vzdělávání firma nabízí propracovaný systém benefitů, např. stravenky, pravidelné teambuildingy, systém cafeteria (poukázky směnitelné za zboží či služby dle výběru zaměstnance).

Fluktuace zaměstnanců v Dixons retail SSC je **14 %**, tato hodnota však zvažuje jen zaměstnance na plný úvazek a dobu neurčitou, nereflexuje zaměstnance pracující na dohody o pracovní činnosti a smlouvy na dobu určitou. Míra fluktuace je v normě pro tento sektor a nepředstavuje pro společnost problém.

Na otázku, co by se na vzdělávání v regionu mělo zlepšit, aby SSC mělo na výběr dostatek kvalitních kandidátů na práci, bylo odpovězeno, že v pracovní síle chybí technické vzdělání v oblasti softwarového vývoje. *„Vš nestíhají produkovat dostatek absolventů v tomto oboru pro uspokojení poptávky zahraničních investorů a proto dochází k importu odborníků ze zahraničí.“*

Dalším nedostatkem je neznalost vícero cizích jazyků, především je nedostatek lidí ovládajících němčinu, holandštinu a nordické jazyky. Výhodou je dobrá znalost angličtiny u většiny mladých lidí a také dostatek kombinace znalosti angličtiny s francouzštinou, španělštinou a italštinou.

Co se týká výše platu, informace tohoto druhu není povoleno šířit.

10.8 Spolupráce s organizacemi

Dixons Retail SSC spolupracuje s brněnskými i mimoměstskými univerzitami (např. Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně) především přímým nábořem studentů a absolventů. V souvislosti s tímto umožňuje studentům vykonávat ve firmě oborovou praxi, spolupracuje se studenty na diplomových pracích a příležitostně se spolu s univerzitami podílí na organizování pracovních veletrhů a „karierních dnů“.

Společnost také spolupracuje s organizací AIESEC, skrze kterou získala část svých zahraničních pracovníků.

Dále je Dixons Retail SSC členem platformy ABSL, která pořádá sektorová setkání na aktuální témata, např. problémy regionu, vyjednávání vůči státu, trendy ze sdílených služeb, spolupráce s univerzitami apod.

10.9 Společenská odpovědnost

Dixons Retail SSC průběžně podporuje charitativních a neziskové organizace z regionu formou pořádání charitativních akcí, jejichž cílem je výběr finančních prostředků na charitativní účely.

Společnost také zaměstnává osoby s Aspergovým syndromem, čímž přispívá ke společenskému přijetí zaměstnanců s poruchou autistického spektra a zvyšování jejich uplatnění na trhu práce. V současnosti ve firmě pracují dva autističtí zaměstnanci.

Z organizací byly podpořeny následující:

- Klokánek – Fond ohrožených dětí
- Krtek – Nadační fond dětské onkologie
- Základní škola Štolcova pro děti s autismem
- APCA (Organizace pomáhající chudým dětem v Africe)
- LILA – Domov pro postižené děti
- SPONDEA – Krizové centrum pro děti a mládež a intervenční centrum
- EMIL – Nadační fond pro děti se zdravotním postižením
- APLA - Asociace pomáhající lidem s autismem

10.10 Vliv Dixons Retail SSC na rozvoj regionu

Z **ekonomického** hlediska rozvoje regionu je výchozí informací, že mateřská společnost Dixons Retail SSC, Dixons Carphone, je firma s globálním statutem. Všechny služby SSC jsou exportovány a Česká republika se stává křižovatkou mezinárodních obchodních vztahů. Navíc se jedná o pokročilé služby finančního a IT sektoru, což spolu s faktem, že SSC své aktivity kontinuálně rozšiřuje a firma se zvětšuje, svědčí o připravenosti ČR a Brna pro tyto pokročilé služby. Dixons Retail SSC může být se svou úspěšnou implementací příkladem pro jiné investory. Zároveň se zvyšuje povědomí o městě Brně jako vhodné destinaci pro firmy tohoto typu, a tedy vhodné alternativě hlavního města.

Firma využila možnosti dotace z evropských fondů, prostředky byly využity na vytvoření pracovních míst. Investiční pobídky jsou občas kritizovány pro protěžování zahraničních investorů a přehlížení těch českých. Je ovšem otázka, kolik českých a jihomoravských firem by mělo dostatečný kapitál pro zaměstnání tolika lidí (podpora pokrývá obvykle jen část nákladů).

K ekonomickému rozvoji je třeba ještě říci, že přítomnost zahraničních firem, které využívají nízkonákladovosti regionů, paradoxně přispívá ke zvyšování těchto nákladů. To potvrzuje i respondent z vedení Dixons Retail SSC, podle kterého se v Brně zvyšují ceny nájmu a služeb. Úspěšné projekty podporují atraktivitu města a přispívá k rozvoji města, ale zvýšená poptávka také zvyšuje ceny v regionu.

Z hlediska **sociálního** jsou největším přínosem firmy v regionu nové pracovní pozice ve finančních a IT službách. V současné době zde pracuje přes 450 obyvatel Brna a Jihomoravského kraje (případně i jiných krajů, jde-li o studenty dojíždějící na pracovní týden, nebo rovnou trvalé přistěhovalce z jiných krajů). Dalším přínosem je ochota zaměstnávat mladé lidi bez praxe, kterým pak firma nabízí karierní postup v rámci firmy, nebo mohou získat zkušenosti obecně uplatnitelné – získají zkušenost s fungováním mezinárodní firmy, s mnohonárodnostním kolektivem, s mnoha počítačovými programy, mohou absolvovat různá školení a rozvíjet tak své jazykové, prezentační a počítačové dovednosti či znalosti účetnictví.

V rámci aktivit SSC vznikají vysoce specializované pozice v oblasti vývoje IT, konkrétně pozice jako PHP Developer, Test Analyst, Application Support Analyst nebo IT Project Manager/Product Owner. Firma tak přispívá ke zvyšování zaměstnanosti

nejen ve službách obecně, ale ve službách již velmi sofistikovaných. Čeští zaměstnanci by pro tyto pracovní pozice měli u SSC jako zaměstnavatele důvěru, avšak problémem je nedostatek absolventů s vhodnou studijní specializací. Výzvou pro region tedy bude spolupráce s univerzitami, které musí začít produkovat dostatek odborníků v těchto oborech, jinak jsou před českými zaměstnanci upřednostněni zahraniční.

Firma podporuje různé charitativní a neziskové organizace věnující se různým tématům. Zaměstnáváním cizinců může přispívat ke kulturní rozmanitosti a porozumění mezi kulturami.

Z hlediska **environmentálního** nemá Dixons Retail SSC na rozvoj regionu vliv.

11 DISKUSE A ZÁVĚR

Centra sdílených služeb jsou formou strategického řízení společnosti, která má mnoho organizačních jednotek a s cílem úspory nákladů a zefektivnění procesů svěřit podpůrné činnosti jednomu subjektu. Služby může na základě smlouvy nakoupit u externí společnosti, nebo zřídit centrum sdílených služeb jako další interní jednotku skupiny. Oproti outsourcingu má vlastní SSC řadu výhod, externí firma se například těžko plně ztotožní s celkovou filozofií svého klienta, vlastní jednotka snáz a rychleji sdílí a vyměňuje informace a znalosti s ostatními jednotkami, skupina jako celek sdílí rizika a mateřská společnost má větší kontrolu nad únikem informací. Úspora nákladů je dosažena redukcí duplicity procesů, standardizací procesů, zaváděním „lean“ metod – „zeštíhlení“ společnosti a využíváním nízkonákladových regionů pro lokalizaci SSC. Koncept se týká především mezinárodních obchodních společností, ale mohou jej využívat i mezinárodní neziskové organizace (např. UNICEF) nebo vnitrostátně orgány státní správy - ty pak nemohou využít např. úspory nákladů díky offshoringu, ale přesto volí SSC pro jeho ostatní výhody. SSC pro své klienty zajišťují nejčastěji finanční služby, IT služby, logistiku, zákaznický servis či administraci HR agendy. Přestože je co možná nejlevnější lokalita často zmiňována jako podmínka úspěchu implementace SSC a jeho přínosu pro mateřskou společnost, důraz je kladen také na kvalitu pracovní síly, přístup zaměstnanců a především přístup, vizi a strategii managementu.

Podstatou dnešní globalizované světové ekonomiky je stírání hranic států. Moderní technologie umožňující rychlou výměnu informací i rychlé přemísťování po celém světě

umožňuje firmám zakládat své organizační jednotky téměř kdekoli a zároveň je možné rozmístit jednotky různé úrovně v různých zemích. Jedná se o tzv. vertikální či funkcionální integraci, kdy centrála je v jedné zemi, sub-řídicí jednotky v dalších zemích, v dalších zase sklady a výrobní haly. Stejně tak centrum sdílených služeb může být založeno v jakékoli zemi, ve které mateřské společnosti (svému hlavnímu klientovi) přinese nejvíce výhod. Mateřská společnost pak pro destinaci zvažuje různé ukazatele – lokalizační faktory (ekonomické, sociální a demografické, stav infrastruktury, kulturní...), území, které má SSC obsluhovat, geografickou vzdálenost.

Světově nejpoblábnější destinací pro outsourcing a podobné koncepty je Indie. Práce byla zaměřena na vývoj v evropském prostoru. Srovnání lokalizačních faktorů ukázalo, že nejpřihodnějšími státy pro sektor center sdílených služeb jsou Polsko, Česká republika a Maďarsko, což potvrzuje informace obsažené v rešerši literatury. V současnosti se výrazně prosazuje i Rumunsko. Hlavními výhodami těchto zemí (tj. vlastně zemích střední a východní Evropy a bývalého východního bloku) je členství v EU, které poskytuje určité ekonomické a politické záruky, dále dostatek kvalifikované a jazykově vybavené pracovní síly, nízká cena práce, nízká cena zboží, nájmu a služeb, odpovídající stav infrastruktury, geografická blízkost (pro centrály v západní Evropě). Každý stát pak z těchto ukazatelů vyniká v něčem jiném, např. Polsko má širokou základnu pracovní síly, velmi nízké provozní náklady (platy a ceny jsou nižší než např. v ČR) a získalo největší objem finanční podpory z evropských strukturálních fondů (při přepočtu na obyvatele se vzhledem k velikosti země řadí až za ČR, Maďarsko ad., ale stále platí, že poskytuje mnoho podpory zahraničním investorům v oblasti sdílených služeb skrze několik vládních programů). Velmi nízké provozní náklady a dostatek kvalifikované pracovní síly má i Rumunsko, ztrácí ale na stavu infrastruktury a chybí propracovanější systém investičních pobídek. Maďarsko mírně zaostává ve stavu infrastruktury, a přestože jeho pracovní síla je některými zástupci SSC v médiích a jiných zdrojích označována za dobře kvalifikovanou, zaostává za ČR a Polskem např. ve znalosti jazyků. Z dalších zemí by se mohly jako přihodné jevit např. pobaltské země, ve kterých skutečně nějaká SSC fungují. Jejich výhodami je lepší stav infrastruktury a lepší jazyková vybavenost, ale také mají vyšší míru cenové hladiny a ceny práce.

V minulých letech byl sektor sdílených služeb v Evropě budován v zemích západní Evropy, nejvýrazněji ovlivnil rozvoj Irska. Irsko začínalo s podobnými výchozími

podmínkami jako v současnosti střední a východní Evropa; patřilo k chudým zemím Evropy, navíc postiženo vysokou mírou emigrace. Protože to však byla anglicky mluvící země, kulturně spjatá s USA a navíc člen EU a eurozóny, některé firmy se zde rozhodly svá SSC založit. Irsko pak využilo šance a podniklo několik až radikálních kroků, které vedly k intenzivnímu rozvoji tohoto sektoru v zemi. S vyšší kvalitou a ekonomickým rozvojem však stoupaly i provozní náklady; dnes Irsko patří k nejdražším zemím Evropy. Přesto bylo schopno udržet si dodnes v sektoru sdílených služeb významnou pozici, na rozdíl od ostatních západoevropských států. Z těch se sektor přesunul do tradičních outsourcingových destinací jako je Indie, nebo se pomalu přesouvá právě do zemí střední a východní Evropy – obzvláště po rozpadu východního bloku a vstupu těchto zemí do EU.

Vláda České republiky se aktivně snaží investory přilákat investičními pobídkami a dotacemi fondů EU. ČR také v období 2007-2013 získala od EU jednu z nejvyšších podpor ze všech států EU (v relativním vyjádření přepočtu na obyvatele). Má dobré hodnocení infrastruktury (lepší než Polsko, Maďarsko a Rumunsko) a nejnižší průměrnou míru inflace mezi lety 2004-2014. Cena práce a celková cenová hladina je však v ČR o něco vyšší, než ve zmiňovaných třech státech. Stále však převažují pozitivní ukazatele, proto se sektor sdílených služeb v ČR rozvíjí už více než 10 let a ČR dnes patří k nejpobudnějším destinacím.

Případová studie ve firmě Dixons Retail SSC potvrdila časté motivy zakládání center v ČR (nízké náklady, geografická poloha - střed Evropy, využití dotací), stejně jako fakt, že centrum sdílených služeb se v ČR daří dobře a často se časem značně rozrostou a rozšíří rozsah služeb. Firma také potvrzuje, že se centrum nemusí dařit jen v hlavních městech a že Brno je v tomto ohledu v poslední době také velmi progresivní.

Největším přínosem center sdílených služeb je vytváření pracovních míst převážně pro mladé lidi a absolventy vysokých škol, včetně lidí bez relevantní praxe. SSC tedy zvyšují zaměstnanost v regionu a to i v té části populace, která často bývá nezaměstnaností velmi ohrožena – mladými lidmi bez praxe. Zvyšováním zaměstnanosti zvyšují kupní sílu obyvatel a tím nepřímo podporují i rozvoj ostatních ekonomických aktivit. Zároveň region zapojují do významných mezinárodních obchodních vztahů, zvyšují tak jeho reputaci a svým úspěchem potvrzují jeho atraktivitu. Stejně tak ale zpětně působí na zvyšování cen v regionu.

Prací v SSC může zaměstnanec získat zkušenost s multikulturním pracovním prostředím a rozšiřovat tak v tomto ohledu své obzory. SSC často podporují další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, Dixons Retail SSC je příkladem centra, které má propracovaný systém firemních kurzů a tréninků na jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, znalosti z účetnictví i měkkých dovedností. Centra tedy přispívají k dalšímu vzdělávání populace regionu. Přestože se služby center sdílených služeb z odbornují, náplní práce mnohých z nich je stále rutinní činnost, proto se často klade důraz na motivování, rozvíjení týmové soudržnosti a celkové firemní kultury, což se pojí s různými benefity a teambuildingy.

V budoucnu bude záležet na to, zda budou moci čeští zaměstnanci nadále dodávat a inovovat služby s přidanou hodnotou, zvláště s ohledem na fakt, že ceny a platy se v ČR pomalu, ale jistě zvyšují, a dříve či později se už ČR nebude moci spoléhat na nízkonákladovost a úspory pro mateřské společnosti. Na příkladu Irska jsme viděli, že přestože ceny v zemi rostou, země má možnosti, jak si zájem investorů udržet. Bude otázkou, jestli ČR bude schopná alespoň poloviční akceschopnosti. Příkladem budiž produkce absolventů VŠ; Dixons Retail SSC již teď hlásí nedostatek vhodných kandidátů na určité pozice nebo nedostatek znalosti určitých cizích jazyků. Klíčové tedy budou propojení a komunikace se vzdělávacími institucemi. Komunikaci mezi firmami, regionálními orgány, školami atd. může zajišťovat specializovaná platforma. Smyslem je výměna informací, společné vyjednávání a sledování trendů. V ČR je tímto fórem ABSL, jehož členy je již několik desítek českých SSC. Instituce má tedy potenciál být potřebnou platformou pro setkávání hráčů na tomto trhu a iniciátorem změn a pokroku.

Literární zdroje – odborné knihy a studie

Clusterobservatory.eu 2008. Clusterobservatory: European Cluster Mapping Project "Identification, Analysis and Monitoring of Business Clusters in Europe: Shared Services Cluster in Ireland. [Online] Clusterobservatory.eu 2008. [Citace: 10. duben 2016.]

<http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=100111>.

Dicken, Peter. 2011. *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. New York : The Guilford Press, 2011. 978-1-60918-006-5.

Dunning John H., Lundan Sarianna M. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2008. 978 1 84376 525 7.

Dvořáček Jiří, Tyll Ladislav. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010. 978-80-7400-010-2.

Gibson James L., Ivanchevich John M. a kol. 2012. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. 14. New York : McGraw-Hill Education, 2012. 978-007-108641-7.

Kunešová Hana, Cihelková Eva a kol. 2006. *Světová ekonomika: Nové jevy a perspektivy*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 80-7179-455-4.

Lukášková, Kamila. 2007. *Centra sdílených služeb v oblasti řízení lidských zdrojů*. Praha : Univerzita Karlova, 2007. Bakalářská práce.

Petković Mirjana, Lazarević Snežana. 2012. Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre. *Journal for Theory and Practice Management*. 2012, 64, stránky 55-67.

Rudzioniene Kristina, Sakalauskiene Renata. 2014. Shared Service Center Factors and Return on Investment. *Social Sciences*. 2014, 1, stránky 55-62.

Sýkora, Luděk. 2000. Globalizace a její společenské a geografické důsledky. [autor knihy] Tomeš J. a kol. Jehlička P. *Stát, prostor, politika: Vybrané otázky politické geografie*. Praha : Přírodovědecká fakulta UK Praha, 2000, stránky 59-79.

Wang Shouhong, Wang Hai - Critical Success Factors for Shared Services: A Research Agenda. **Wang Shouhong, Wang Hai. 2011.** místo neznámé : NEDSI Northeast Region Decision Sciences Institute, 2011. The 2011 Northeast Decision Sciences Institute Conference Proceedings. stránky 1332-1340.

Wokoun René, Malinovský Jiří a kol. 2008. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha : Linde Praha, 2008. 978-80-7201-699-0.

Žídek, Libor. 2009. Globalizace a světové hospodářství. *Politická ekonomie*. 2009, 5, stránky 622-643.

Ostatní zdroje – webové stránky, agentury, média

Aguirre DeAnne, Couto Vinay, Neilson Gary. 2007. PWC Strategy&: Shared Services: Management Fad or Real Value. *PWC Strategy&*. [Online] 2007. [Citace: 18. duben 2016.] http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Shared-services_Management-fad-or-real-value.pdf.

BBJ. 2015. BT Hungary's SSC headcount climbs 50%. *BBJ Budapest Business Journal*. 16. září 2015.

—. **2015.** Budapest welcomes UNICEF's SSC. *BBJ: Budapest Business Journal*. 19. říjen 2015.

—. **2016.** SSC headcount in Hungary could climb 9% this year. *BBJ: Budapest Business Journal*. 1. březen 2016.

Beránek, Ondřej. 2015. BusinessInfo: Dotace, financování: Zdroje financování z EU: OP PIK: Dotace pro ICT: 20 miliard na vývoj software, rychlé sítě a centra sdílených služeb. *BusinessInfo*. [Online] 16. duben 2015. [Citace: 5. duben 2016.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dotace-pro-ict-20-miliard-na-vyvoj-software-rychle-site-a-centra-sdilenych-sluzeb-63612.html>.

BritishChamber 2013. BritishChamber: Dixons Retail SSC: Jak uspět na trhu sdílených služeb v Brně? *BritishChamber.cz*. [Online] BritishChamber 2013. [Citace: 8. květen 2016.] http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CHJ7IFPNb6MJ:www.britishchamber.cz/data/13856368373818_Dixons-SSC_Na-Britsky-Den-v-Brne-CZ.ppt+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

Businessworld. 2015. Jak funguje Centrum sdílených služeb v Ústí nad Labem? A dokáže snížit náklady firem na IT. *Businessworld: Infrastruktura*. 2015.

Cacciaguidi-Fahy Sophie, Currie John, Fahy Martin. 2002. ACCA Global: Technical Activities and Advice: Technical Resources: 2007 and earlier: January: Financial Shared Services Centres - Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. *ACCA Global*. [Online] 2002. [Citace: 08. březen 2016.] <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>. 1 85908 376 5.

Constance Simon, Mircea Albeanu. 2008. Orion Partners: Trends in Shared Services in Central and Eastern Europe: The Coming of the New Wave. *Orion Partners*. [Online] 2008. [Citace: 20. březen 2016.] <http://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/orion/CEE-Report-Winter-0809-FINAL.pdf>.

CzechInvest. 2015. CzechInvest: Tiskové centrum: Přehled všech aktualit: Centra sdílených služeb získávají nové funkce i širší dosah. [Online] 19. březen 2015. [Citace:

5. duben 2016.] <http://www.czechinvest.org/centra-sdilenych-sluzeb-ziskavaji-nove-funkce-i-sirsi-dosah>.

—, 2015. CzechInvest: Tiskové centrum: Přehled všech aktualit: Novela zákona o investičních pobídkách nabyla účinnosti. 7. květen 2015.

CzechInvest, Filipová Štěpánka. 2011. CzechInvest: Tiskové centrum: Přehled všech tiskových zpráv: Dixons retail rozšiřuje své působení v Brně. *CzechInvest*. [Online] 25. říjen 2011. [Citace: 8. květen 2016.] <http://www.czechinvest.org/dixons-retail-rozsiruje-sve-pusobeni-v-brne>.

CzechInvest, 2009. CzechInvest: Business Support Services in the Czech Republic. *CzechInvest*. [Online] CzechInvest, 2009.

CzechInvest, 2015. CzechInvest: Business Support Services in the Czech Republic. *CzechInvest: Investment Opportunities*. [Online] CzechInvest, 2015. [Citace: 15. březen 2016.] <http://www.czechinvest.org/en/en-business-support-services>.

CzechInvest 2015. CzechInvest: Investiční pobídky. [Online] říjen 2015 CzechInvest 2015. [Citace: 6. duben 2016.] <http://www.czechinvest.org/data/files/brozura-investicnich-pobidek-3297-cz.pdf>.

Dean Brabec, Arthur D. Little. 2005. CFO Club: Archiv článků: Střediska sdílených služeb. *CFO Club*. [Online] 2005. [Citace: 2. březen 2016.] <http://www.cfoclub.cz/cz/studie-publikace/archiv/>.

Faragó, Andor. 2015. BBJ: Shared service centers offer great possibilities for Hungary - rozhovor s manažerem SSC BT Hungary Andorem Faragó. *BBJ: Budapest Business Journal*. 2015.

Finance.cz 2011. Finance: Zprávy: Koncern Dixons Retail přijme v Brně přes 150 nových lidí. *Finance.cz*. [Online] Finance.cz 2011. [Citace: 8. květen 2016.] <http://www.finance.cz/zpravy/finance/326659-koncern-dixons-retail-prijme-v-brne-pres-150-novych-lidi/>.

Finance.cz 2015. Finance: Zprávy: Ve 200 centrech sdílených služeb v ČR pracuje přes 50 tisíc lidí. *Finance.cz*. [Online] 13. červen Finance.cz 2015. [Citace: 6. duben 2016.] <http://www.finance.cz/zpravy/finance/420850-ve-200-centrech-sdilenych-sluzeb-v-cr-pracuje-pres-50-tisic-lidi/>.

Herpai, Gergely - BBJ Budapest Business Journal. 2014. Telecoms still favor Hungary. *Budapest Business Journal*. 2014, 14.

James, David J. 2015. WBJ: Commentary: Global BPO and Shared Service Centers in Poland. *WBJ*. [Online] 12. listopad 2015. [Citace: 10. duben 2016.] <http://wbj.pl/global-bpo-and-shared-service-centers-in-poland/>.

Kalinowski J., Pawlicki G., Kolczynski L. a kol. 2009. KPMG Poland: Research: Poland as the destination for Shared Services Centres. *KPMG Poland*. [Online] 2009. [Citace: 4. duben 2016.]

<http://www.kpmg.com/PL/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Poland-as-The-Destination-for-Shared-Services-Centers.pdf>.

Kulhánek Ota, Appleton Jonathan, Turpin Kevin a kol. 2016. ABSL: Publications: ABSL report 2016. *ABSL*. [Online] 2016. [Citace: 24. duben 2016.] <http://www.absl.cz/news-highlights/88-absl-report-2016-released>.

Mansfeld, David. 2015. Budování regionálního centra sdílených služeb - přínosy a možná úskalí, Rozhovor s Davidem Mansfeldem, generálním ředitelem společnosti JNJ Global Business Services s.r.o. *CafinNews, časopis České asociace pro finanční řízení*. 2015.

Mendelu: eKnihovna. *is.mendelu.cz*. [Online] [Citace: 28. únor 2016.] https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57110.

MPO. 2016. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání: Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK): Výzvy OP PIK 2015: ICT a sdílené služby. *MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 30. březen 2016. [Citace: 5. duben 2016.] <http://www.mpo.cz/dokument158601.html>.

MPO Výzva I Programu podpory ICT a sdílené služby 2015. MPO: Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost: Výzva I Programu podpory ICT a sdílené služby. *MPO ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 30. březen MPO Výzva I Programu podpory ICT a sdílené služby 2015. [Citace: 5. duben 2016.] <http://www.mpo.cz/dokument158601.html>.

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu 2007. MPO: Operační program podnikání a inovace: ICT a strategické služby. *MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu 2007. [Citace: 5. duben 2016.] <file:///C:/Users/Mark%C3%A9ta/Downloads/priloha018.pdf>.

Novák, Milan. 2005. Fenomén dnešní doby - Shared Service Centre; rozhovor s Milanem Novákem, manažerem pražské pobočky Grafton Recruitment, o aktuálních trendech a požadavcích zaměstnavatelů na účetní a finanční pozice. *Bulletin ICU*. 2005.

PWC. PWC 2014. PWC - Shared Services Center (SSC). [Online] PWC 2014. [Citace: 2. březen 2016.] <https://www.pwc.com/mx/es/csc/archivo/2014-02-shared-services.pdf>.

—. **PWC 2014.** PWC: Shared Services Centres 2014: Moving Towards Centres of Excellence - Czech Republic&Slovakia. [Online] PWC 2014. [Citace: 18. duben 2016.] <https://www.pwc.com/sk/en/shared-services-centres/assets/ssc-survey-2014.pdf>.

The Diplomat 2015. The Diplomat: SSC in Romania. Who takes the lion's share? *The Diplomat*. [Online] The Diplomat 2015. [Citace: 8. květen 2016.] <http://www.thediplomat.ro/articol.php?id=6090>.

Zdroje statistických dat

CZSO 2014. CZSO - Za dvacet let vzrostla zaměstnanost v sektoru služeb o půl miliónu osob. *CZSO Český statistický úřad.* [Online] 3. listopad CZSO 2014. [Citace: 8. květen 2016.] <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xME1EhwZTFIJ:https://www.czso.cz/documents/10180/20568815/czam110314analyza.docx/9a27ba9a-4498-44db-81ac-2faab7527b92+&cd=4&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.

Průměrný růst HDP vybraných států v letech 2005-2014

Data Worldbank: Data: Indicators: Economy7&Growth: GDP growth annual (%). <http://data.worldbank.org/>. [online] [Citace 21. březen 2016] <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Index síťové připravenosti (Networked Readiness Index)

World Economic Forum: Reports: Networked Readiness Index. <http://reports.weforum.org/>. [online] [Citace 21. březen 2016]. <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/network-readiness-index/>

Alokace evropských strukturálních fondů 2007-2013

Europa.eu. 2008. EC-Europa European Commision: Cohesion Policy 2007-2013 - National Strategic Reference Frameworks. *europa.eu.int.* [Online] leden 2008. [Citace: 23. březen 2016.] http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/atlas2007/fiche/nsrf.pdf. 978-92-79-07465-3.

Populace v zemích EU v r. 2014

Data Worldbank: Data: Indicators: Population. <http://data.worldbank.org/>. [online]
[Citace 17. květen 2016] <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

Jazyková vzdělanost v Evropě

Eurobarometer. 2012. Special Eurobarometer 386 - EUROPEANS AND THEIR LANGUAGES. http://ec.europa.eu/public_opinion. [Online] r. 2012. [Citace 26. březen 2016]. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf

Průměrné ceny kancelářských prostor

CBRE. 2015. Global Prime Office Occupancy Costs. <http://www.cbre.com/research-and-reports> . [Online] r. 2015. [Citace 27. březen 2016]. <http://www.cbre.com/research-and-reports/office-space-gets-pricier-as-global-economy-edges-up>

VŠ vzdělání v evropských zemích

Eurostat. Data: Database by Themes: Population and Social Conditions: Education and Training: Education and Training Outcomes: Graduates by education level, programme orientation, sex and field of education. <http://ec.europa.eu/>. [Online] r. 2014. [Citace 27. březen 2016]. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

Změna míry nezaměstnanosti

Eurostat. Data: database by Themes: Population and Social Conditions: Labour Market: Unemployment: Total Unemployment Rates. <http://ec.europa.eu/>. [Online] r. 2015. [Citace 27. březen 2016]. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

Cenová hladina v EU a EHP

Eurostat: Database by Themes: Economy and Finance: Comparative Price Levels. . <http://ec.europa.eu/>. [Online] r. 2015. [Citace 4. duben 2016]. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

Cenová inflace v EU a EHP 2004-2014

Eurostat: Database by Themes: Economy and Finance: Prices: Harmonised Index of Consumer Prices. <http://ec.europa.eu/>. [Online] r. 2015. [Citace 4. duben 2016]. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

Průměrný roční plat v EU a EHP

Eurostat. Data: Database by Themes: Population and Social Conditions: Labour Market: Earnings: Net Earnings: Annual Net Earnings. <http://ec.europa.eu/>. [Online] r. 2015. [Citace 4. duben 2016]. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/data/database>

Průměrné platy v krajích ČR

CZSO. Statistiky: Mzdy a náklady práce: Výběr parametrů: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy - mezikrajské srovnání. www.czso.cz. [Online] r. 2016. [Citace 4. duben 2016].

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&verze=1&nahled=N&sp=N&skupId=853&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_nul

l_null_&katalog=30852&pvo=MZD06-
A&zo=N&pvo=MZD06A&c=v160~6__RP2015QP4#w=

Sazby korporátních daní

KPMG. Corporate Tax Rate Table. *home.kpmg.com*. [Online] r. 2016. [Citace 4. duben 2016].

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>

Letové destinace Letiště Václava Havla

Prague Airport. Informace o letech: Aerolinky a destinace. *www.prg.aero*. [Online] r. 2016. [Citace 4. duben 2016]. <http://www.prg.aero/cs/informace-o-letech/aerolinky-a-destinace/>

Business Dictionary

výklad pojmu “business intelligence”, *www.businessdictionary.com*

Letové destinace letiště Brno-Tuřany

Brno Airport. Informace o letech. *www.brno-airport.cz*. [Online] r. 2016. [Citace 4. duben 2016]. <http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/charterove-lety/>

Výhledový průzkum světových investic 2014-2016

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. Publications: World Investment Prospects Survey: World Investment Prospects Survey 2014–2016. *www.unctad.org*. [Online] r. 2015. [Citace 10. duben 2016]. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2015d4_en.pdf

Žebříček světových měst pro globální outsourcing pro r. 2015

Tholons. 2015 Top 100 Outsourcing Destinations. *www.tholons.com*. [Online] r. 2014. [Citace 4. duben 2016]. http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Whitepaper_December_2014.pdf

Zdroje informací o Dixons Retail SSC/Dixons Carphone

Příloha účetní závěrky společnosti k 30. 4. 2015, str. 13, dostupné na justice.cz: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=dixons+retail&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=dixons+retail&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)

Účetní závěrka společnosti k 30. 4. 2015, dostupné na justice.cz: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=dixons+retail&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=dixons+retail&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)

Expanze aktivit centra sdílených služeb Dixons Retail. 2014 Top 100 Outsourcing Destinations. *www.fondyeu.eu*. [Online] r. 2014. [Citace 15. květen 2016]. <http://www.fondyeu.eu/podporeny-projekt/298819-expanze-aktivit-centra-sdilenyh-sluzeb-dixons-retail>

Oficiální webové stránky Dixons Retail SSC, O nás,
<http://dixonsretailssc.cz/cz/carphone>

Oficiální webové stránky Dixons Carphone, Who We Are,
http://www.dixonscarphone.com/about-dixons-carphone?qt-about_dixons_tabs=1

SEZNAM ZKRATEK

ABSL Association of Business Leaders; fórum pro sdílené obchodní služby

ACCA Association of Chartered Certified Accountants; světové fórum pro profesijní účetní s mezinárodně uznávaným školením v účetnictví a certifikací

ADSL Asymmetric Digital Subscriber Line; technologie asymetrického přenosu dat přes telefonní nebo televizní kabely, v současnosti nejvyužívanější

AP Accounts Payable; závazkové vztahy

AR Accounts Recievable; pohledávkové vztahy

BPO Business Process Outsourcing

CZSO Český statistický úřad

ČR Česká republika

EHP (EEA) Evropský hospodářský prostor (European Economic Area); Island, Lichtenštejnsko a Norsko; Švýcarsko není členem, ale má systém dvoustranných smluv

EMEA Geografická oblast Evropy, Středního Východu a Afriky

ERP Enterprise Resource Planning; plánování podnikových zdroj/podnikový informační systém

EU Evropská unie

EUR Euro; měna Evropské unie

EUROSTAT Statistický úřad Evropské unie

HDP (GDP) Hrubý domácí produkt (Gross Domestic Product); celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území

HR Human resource; lidské zdroje

HUF Maďarský forint

ICT Information and Communication Technology; Informační a komunikační technologie

IDA Industrial Development Agency; irská rozvojová agentura

IT Information Technology; informační technologie

JMK Jihomoravský kraj

Kč Koruna česká

KPI Key Performance Indicators; klíčové ukazatele výkonnosti/definovaná měřítko výkonnosti

MBA Master of Business Administration; vysokoškolský program zaměřený na management

mil Milion

mln Miliarda

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

NNS Nadnárodní společnosti

OPPI Operační program Podnikání a inovace; hlavním dokument Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, na jehož základě je v České republice poskytována finanční podpora podnikatelům, a to jak ze zdrojů státního rozpočtu, tak z prostředků Evropské unie; 2007-2013

OPPIK Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost; navazuje na OPPI pro období 2014-2020

PWC PricewaterhouseCoopers; mezinárodní síť poradenských společností, která poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby

PZI Přímé zahraniční investice

SLA Service-level Agreement; smlouva mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem

SSC Shared Services Center; centrum sdílených služeb

tis tisíc

UK United Kingdom; Spojené Království

UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development; Konference OSN o obchodu a rozvoji

USA United States of America; Spojené státy americké

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 Graf: Struktura SSC podle počtu zaměstnanců v r. 2002, str. 25

OBRÁZEK 2 Graf: Rozlišování oddělení SSC ve Spojeném království a Irsku v r. 2002, str. 26

OBRÁZEK 3 Graf: Faktory úspěchu SSC podle center ve Spojeném království a Irsku v r. 1997, str. 28

OBRÁZEK 4 Graf: Průměrný růst HDP ve vybraných státech v letech 2005-2014, str. 37

OBRÁZEK 5 Graf: Index síťové připravenosti vybraných států v r. 2015, 39

OBRÁZEK 6 Lokalizační faktory SSC, str. 39

OBRÁZEK 7 Graf: Rozdělení evropských strukturálních fondů 2007-2014, str. 40

OBRÁZEK 8 Graf: Počet anglicky mluvících obyvatel v zemích EU, kde angličtina není úředním

jazykem v r. 2012, str. 43

OBRÁZEK 9 Graf: Jazyková vybavenost dle počtu ovládaných jazyků v zemích EU v r. 2012,
str. 44

OBRÁZEK 10 Fluktuace pracovních sil k ceně práce, str. 45

OBRÁZEK 11 Graf: Průměrné ceny kancelářských prostor v administrativních centrech
vybraných států světa v r. 2015, str. 46

OBRÁZEK 12 Graf: Počet absolventů terciárního vzdělávání v evropských zemích v r. 2014,

str. 47

OBRÁZEK 13 Graf: Počet absolventů terciárního vzdělávání v evropských zemích v r. 2014 dle vybraných oborů, str. 48

OBRÁZEK 14 Graf: Změna míry nezaměstnanosti ve státech EU střední a východní Evropy v letech 2004-2015, str. 49

OBRÁZEK 15 Graf: Cenová hladina v EU a EHP v r. 2014, str. 50

OBRÁZEK 16 Graf: Průměrná míra meziroční inflace v EU a EHP v letech 2004-2014, str. 51

OBRÁZEK 17 Graf: Průměrný plat v EU a EHP v r. 2014, str. 52

OBRÁZEK 18 Graf: Sazby daně z příjmů právnických osob ve vybraných zemích v r. 2015, str. 51

OBRÁZEK 19 Země střední a východní Evropy s nejlepšími podmínkami pro SSC podle Orion Partners v r. 2008, str. 55

OBRÁZEK 20 Specializace v podpůrných obchodních službách srovnání vybraných zemí v r. 2015, str. 71

OBRÁZEK 21 Struktura SSC v ČR podle původu investic, r. 2016, str. 73

OBRÁZEK 22 Centra sdílených služeb v ČR a na Slovensku podle počtu zaměstnanců v r. 2014, str. 73

OBRÁZEK 23 Struktura úrovně vzdělání zaměstnanců v SSC v ČR, r. 2016, str. 74

OBRÁZEK 24 Úspora nákladů pro mateřskou společnost od založení SSC v ČR a na Slovensku, r. 2014, str. 74

OBRÁZEK 25 Využívání veřejné podpory SSC v ČR, r. 2015, str. 75

OBRÁZEK 26 Školení dostupná zaměstnancům v SSC v ČR, r. 2016, str. 76

OBRÁZEK 27 Působnost Dixons Carphone, str. 79

OBRÁZEK 28 Vývoj aktivit Dixons Retail SSC v čase, r. 2007-2013, str. 85

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 Motivy pro vytvoření SSC, str. 21

TABULKA 2 Srovnání SSC a outsourcingu, str. 29

TABULKA 3 Přepočet evropských fondů na obyvatele dané země. str. 41

TABULKA 4 SSC situovaná mimo hlavní města, str. 46

TABULKA 5 Srovnání lokací podle nákladů a kvality. str. 54

TABULKA 6 Růst HDP v ČR, 2004-2015, str. 61

TABULKA 7 Vývoj indexu cenové hladiny v ČR 2004-2014, str. 62

TABULKA 8 Průměrná měsíční mzda v krajích ČR ve 4. čtvrtletí r. 2015, str. 62

TABULKA 9 Počet českých studentů na zahraničních studijních pobytech (v 1000), r. 2004-2012,

str. 63

TABULKA 10 Struktura zaměstnanců Dixons Retail SSC v r. 2016, str. 88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Znázornění organizace (Organization Chart) společnosti Dixons Retail SSC

**Příloha 1. Znázornění organizace (Organization Chart) společnosti
Dixons Retail SSC, ZDROJ: firemní intranet**

