



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku

Případová studie: Projekt restrukturalizace call centra

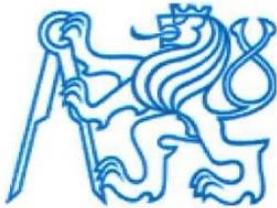
Business Case: Project of the Call Centre Restructuring

Diplomová práce

Studijní program: Strojní inženýrství
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.

Bc. Jaroslav Louženský

Praha 2015



Vysoká škola: **ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

Fakulta: **Strojní**

Ústav: **Řízení a ekonomiky podniku**

Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslav Louženský**

Obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název práce v ČJ: **Případová studie:
Projekt restrukturalizace call centra**

Název práce v AJ: **Business Case:
Project of the call centre restructuring**

Zásady pro vypracování:

1. Cíle a úkoly DP
2. Teoretická východiska práce - proces restrukturalizace v podniku, řízení projektů
3. Analýza stávajícího stavu zvolených strukturních složek podniku
4. Zpracování případové studie projektu restrukturalizace
5. Celkové zhodnocení a doporučení

Seznam doporučené literatury:

- [1] HAMMER, Michael. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 258 s. ISBN 80-726-1074-0.
- [2] HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-856-0373-X.
- [3] KOTTER, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, c1996, x, 187 s. ISBN 978-0-87584-747-4.
- [4] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.**

Konzultant:

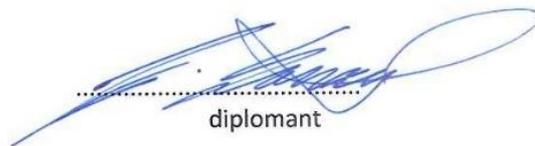
Datum zadání diplomové práce: **10. 4. 2015**

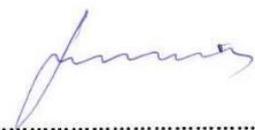
Termín odevzdání diplomové práce: **19. 6. 2015**

Neodevzdá-li student diplomovou práci včas, je povinen tuto skutečnost předem písemně zdůvodnit, pokud bude omluva (předaná prostřednictvím studijního oddělení děkanovi) děkanem uznána, určí děkan studentovi náhradní termín konání státní závěrečné zkoušky (zůstávají dva termíny SZZ). Pokud tuto skutečnost student řádně neomluví, nebo omluva nebude děkanem uznána, určí děkan studentovi termín pro opakování státní závěrečné zkoušky. SZZ je možné opakovat pouze jednou (SZŘ čl. 22, odst. 3, 4)

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Zadání diplomové práce převzal dne: *9. 4. 2015*


.....
diplomant


.....
prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí ústavu




.....
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
děkan

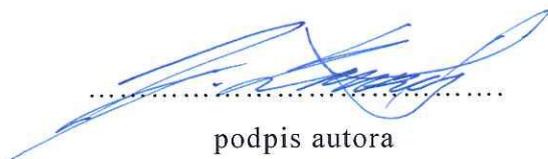
V Praze 14. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Z důvodu požadavku společnosti odepírám udělit souhlas s užitím tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) po dobu dvou let od odevzdání diplomové práce.

V Praze dne 16.6.2015


.....
podpis autora

Poděkování

V úvodu bych rád poděkoval panu Ing. Miroslavu Žilkovi, Ph.D. za odborné vedení a rady v průběhu zpracovávání diplomové práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině a všem ostatním, kteří mě podporovali jak při studiu, tak při vytváření samotné práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce je zhodnocení nákladové efektivity restrukturalizace call center společnosti pomocí statické a dynamické metody hodnocení investičních projektů. Projekt restrukturalizace obnáší centralizaci jednotlivých složek call center, včetně začlenění outsourcované služby. Práce je koncipována na dvě části. První část je zaměřena na teoretické resumé a popis společnosti, ve které byla analýza provedena. Druhá část se zabývá identifikací potřebných dat k výpočtu, kalkulací jednotlivých variant a celkovým zhodnocením. Závěr práce je zaměřen na shrnutí projektu restrukturalizace a jeho přínosů.

Annotation

The subject of the master thesis is to evaluate the cost effectiveness of restructuring company's call centres by static and dynamic methods of evaluation of investment projects. The project of restructuring involves the centralization of individual parts of the call centres, including the integration of outsourced service. The thesis is divided into two parts. The first part is focused on theoretical resumé and description of the company. The second part identifies the inputs required for calculation, calculations of individual variants and their overall evaluation. The conclusion of thesis is focused on summarizing of the restructuring project and its benefits.

Klíčová slova

Investiční projekt, restrukturalizace, call centra, nákladová analýza, nákladová efektivita

Keywords

Investment Project, Restructuring, Call Centres, Cost Analysis, Cost Effectiveness

Obsah

Úvod.....	8
1. Projektové řízení	10
1.1. Historie projektového řízení	10
1.2. Projekt.....	12
1.2.1. Požadavky projektu.....	12
1.2.2. Trojimperativ	13
1.2.3. Fáze projektu	14
1.2.4. Plánování projektu	16
2. Proces změny	18
2.1. Druhy změn	19
2.2. Důvody změn	19
2.3. Fáze změn.....	20
2.4. Odpor ke změnám	21
2.5. Reengineering	22
2.5.1. Definice reengineeringu	23
2.6. Restrukturalizace	24
2.6.1. Restrukturalizační strategie	25
2.6.2. Proces restrukturalizace.....	25
3. Hodnocení efektivnosti projektů.....	26
3.1. Metody hodnocení investic	28
3.1.1. Statické metody	29
3.1.2. Dynamické metody.....	30
4. Charakteristika objektu zkoumání.....	34
4.1. Historie a současnost společnosti	34
4.2. Call centra	35
5. Praktická část.....	38
5.1. Varianty restrukturalizace.....	38
5.2. Identifikace vstupních parametrů	39
5.2.1. Personální náklady	43
5.2.2. Nájemné	52
5.2.3. Ostatní náklady	54
5.2.4. Insourcing MediaCallu	57
5.3. Vyhodnocení restrukturalizace statickou metodou	60
5.4. Vyhodnocení restrukturalizace dynamickou metodou	64
6. Závěr	67
7. Literatura	70
7.1. Elektronické zdroje	71
8. Seznam tabulek a grafů	73
9. Přílohy	I

Úvod

V moderní době je stále těžší efektivně konkurovat na trhu, neboť jsou na podniky kladeny vyšší nároky ze stran všech účastníků, které se pohybují v tomto dynamickém prostředí. Zajištění úspěšnosti podniku v budoucnosti je diametrálně odlišné vůči minulosti.

Minulostí jsou na mysli 90. léta minulého století, ve kterých v naší zemi téměř neexistovala konkurence. Po revoluci se vše, co se týče tohoto tématu, markantně změnilo. Vlivem změny systému od socialismu ke kapitalismu a liberalizace se začaly hojně zakládat podniky a každý chtěl být podnikatel. V prvopočátku této doby bylo vše jednoduché, stačilo mít nápad a přinést lidem to, od čeho byli do té doby distancováni a dostatečně se jim toho nedostávalo. Postupem času ovšem začalo vznikat více podniků s podobným zaměřením a cíli. Důsledkem bylo zvýšení konkurence, jak tuzemské, tak mezinárodní, a zákazník měl současně možnost výběru, od jaké společnosti chce koupit daný produkt.

Úspěšnost podniku závisí v uvědomění si, že je nutné přinášet zákazníkům hodnotu, kterou jiný podnik v takové míře není schopen poskytnout. Hodnota je velmi obecné vyjádření pro popis uspokojení potřeby, nicméně důležitým aspektem je její vytváření. Na tom se podílejí vnitropodnikové procesy, organizační uspořádání, politika společnosti, kultura a veškeré podnikové zdroje. V prvním odstavci bylo zmíněno, že je stále těžší konkurovat jiným podnikům. Konkurenceschopnost se odráží ve schopnosti, jak je podnik schopný využívat a alokovat disponibilní zdroje. Pokud sebereflexí, komparací s jiným podnikem či jinou analýzou dojde k závěru, že využívání a řízení zdrojů není efektivní, dochází ke ztrátám a obecně problémům se specifickými oblastmi, jedná se o vhodné období k restrukturalizaci. Příkladem ztrát mohou být časové disproporce, které by se daly transformovat na výkony. Příkladem předimenzovaných kapacit mohou být rozměrné prostory (nevyužitý potenciál pronajaté plochy). Tyto náklady by mohly být alokovány do jiných oblastí a nést užitek.

Smyslem restrukturalizace by měla být racionalizace, za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniku snížením nákladů, zkvalitnění výrobního postupu či služeb a důsledkem by poté měla být vyšší přidaná hodnota poskytovaná zákazníkovi. Vyšší přidaná hodnota samozřejmě záleží na zvolené strategii podniku, může to být nižší cena nebo odlišnost produktu od ostatních výrobců či poskytovatelů

služeb. Zvýšením konkurenceschopnosti podnik nesleduje jen veřejné, ale i vnitropodnikové cíle. Tyto cíle mohou mít povahu finanční (zisk) či nefinanční (tržní podíl).

Rozdělení cílů diplomové práce:

Primární cíl

- Analýza variant restrukturalizace call center zvolené společnosti pomocí statické a dynamické metody hodnocení investičních projektů. Na základě analýzy zvolení vhodné varianty a okomentování jejího přínosu.

Pro naplnění výše uvedeného je potřeba splnit dílčí cíle, kterými jsou:

- Identifikace jednotlivých vstupních parametrů za specifické oblasti vstupujících do celkové sumarizace dat.
- Kalkulace variant dle vstupních parametrů.
- Vyhodnocení statickou metodou, zda je nákladově výhodnější začlenit MediaCall do vnitropodnikové struktury či nikoliv.

1. Projektové řízení

Projektové řízení lze popsat jako určitý souhrn metodik vedoucích k efektivnímu plánování a zároveň realizaci činností, jejichž smyslem je naplnění podnikového cíle. Jedná se tedy o dekompozici cíle. Výsledkem je naplánování a provedení zpravidla složitých jednorázových akcí vedoucích postupně ke splnění daného cíle. Zmíněné metodiky s podporou specifických nástrojů jsou obvykle ověřeny dlouholetými zkušenostmi v daném oboru. Je důležité si ovšem uvědomit, že metodiky nejsou pevně dané postupy realizace, neboť každý projekt je unikátní. Je tedy nutné zvolení vhodných nástrojů a postupů z širokého spektra možností a uplatnění v praxi za účelem úspěšného realizování konkrétního projektu. ^[1]

1.1. Historie projektového řízení

Dalo by se říct, že projektové řízení de facto vzniklo v dávné historii dělbou práce, organizací do jednotlivých funkčních celků a vedením za účelem naplnění specifického cíle. Příklad takového projektového řízení demonstruje výstavba egyptských pyramid. Z historického hlediska se dochovaly informace, ať už je to na nástěnných malbách, papyru či jinde, ze kterých je patrné, že stavba byla prováděna dle specifických plánů a skupinami, jejichž řízení měl na starost vůdce (v tomto případě otrokář).

Období vzniku pojmu „řízení“ je datováno do poloviny 18. století, kdy došlo k podstatným změnám řízení práce v tehdejších manufakturách a prvních průmyslových podnicích. Vrchol je datován do dvacátých let 20. století „vědeckým přístupem“, jež měl za úkol maximalizovat efektivitu výroby. ^[2]

Doba, ve které se poprvé objevil pojem „projektové řízení“, je odhadována jako časové období 40. a 50. let dvacátého století. V tomto období došlo např. k výstavbě vodní elektrárny na americké řece Colorado či došlo k vylodění spojeneckých sil za druhé světové války. Ač by se nemuselo zdát, právě „Den D“, jak je projekt vylodění nazýván, je pěkným příkladem projektu, kdy muselo být plánováno s velkým množstvím zdrojů z oblasti techniky, lidských zdrojů a to vše muselo být optimalizováno k nepříliš vlídnému prostředí, kterým je část Francie zvaná Normandie. ^[2]

Dalším důležitým milníkem projektového řízení jsou 60. až 80. léta dvacátého století, ve kterých vznikl ve Spojených Státech Amerických první standard projektového řízení. PMBoK (Project Management Body of Knowledge) byl standard z vojenského prostředí, který byl bez závratných úprav použit do komerčního prostředí. V této době se začaly také poprvé objevovat další metody a nástroje strategického rozhodování, příkladem může být univerzalistický přístup.^[2]

V současnosti, tedy období, kdy dochází k prudkému technickému vývoji, jež posouvá globálně společnost mílovými kroky vpřed, se také zvyšují nároky na flexibilitu podniků, které se snaží uspět před konkurencí. Tento fakt nesporně koreluje s rozmachem projektového řízení, které je v posledních letech na vrcholu. Ve společnostech vznikají celá projektová oddělení a týmy, které vedou různé projekty v souladu s korporátní strategií. V důsledku toho vznikly, vznikají a dá se předpokládat, že budou vznikat další standardy. Příkladem těchto standardů či institucí jsou IPMA, PMI, PRINCE2 a ČSN ISO 10 006.^[2]

- **PMBoK** – procesní pojetí projektového řízení vyvinulo PMI (institut projektového řízení). Definováno je pět hlavních procesů (inicializační, plánovací, realizační, kontrolní a ukončovací) a devět znalostních oblastí (řízení integrace, rozsahu, času, finančních toků, kvality, lidských zdrojů, komunikace, rizik a dodávky projektu). Standard je uplatněn převážně ve Spojených Státech.^[20]
- **PRINCE2** (Projects in Controlled Environments) – standard, který by se dal volně přeložit jako „Projekty v kontrolovaném prostředí“. Byl vytvořen na základě požadavku britského ministerstva průmyslu a obchodu k podpoření zvýšení a zaručení kvality při zadávání projektů. Tento standard byl nezbytným požadavkem k získání vládní zakázky, a jak z výše uvedeného popisu plyne, je uplatňován převážně ve společnostech s anglickými, vlastnickými zainteresovanými složkami.^[21]
- **ČSN ISO 10 006** – norma standardizuje projekty veškerého zaměření a obsahuje obecné zásady a postupy. Jejím účelem je doporučení a není direktivně zaměřeným standardem. Obsah normy se zaměřuje na procesy v průběhu řízení projektu a zvyšování jejich kvality. Obsahově se blíží výše zmíněnému standardu PMBoK.^[23]
- **IPMA** (International Project Management Association) – volně přeloženo jako „Mezinárodní asociace projektového řízení“ je nezisková organizace

zaregistrovaná ve Švýcarsku. Primárním cílem IPMA je vývoj a propagace projektového řízení, vydávání norem, zásad a působí také jako certifikační orgán.^[27]

- **PMI** (Project Management Institute) – je nezisková společnost ve Spojených Státech, která se zabývá vývojem standardů, výzkumem, vzděláváním, propagováním a poskytováním akreditace v oblasti projektového řízení.^[28]

1.2. Projekt

Projektem se rozumí činnost s materiální či nemateriální povahou sloužící k naplnění strategického záměru, ke kterému směřuje podnik a na který sestavuje strategický plán, jež je navržen, organizován a realizován v souladu s předpoklady vlastnický zainteresaných osob. Jakožto jednorázový a unikátní proces směřuje k dosažení cíle a během své existence prochází řadou etap a fází. Během těchto fází může docházet k modifikaci úkolů, organizace a alokaci zdrojů, aby bylo zajištěno efektivní naplnění cíle.^[4]

1.2.1. Požadavky projektu

Efektivní řízení požadavků projektu spočívá ve stanovení, definici a schválení projektu takovým stylem, který zajistí naplnění potřeb a přání všech zúčastněných stran, které na něm participují. Požadavky projektu vychází z potřeb a přání zákazníka a cílem je poskytnout takovou hodnotu a řešení, které by ho uspokojilo.^[2]

Úspěchu projektu lze dosáhnout pouze správnou definicí a konkretizací jednotlivých částí, popř. faktorů projektu. Zmíněnou konkretizací je na mysli fakt, že by měl být jasný výsledek všem participantům na projektu, popř. činností k němu vedoucím, a jejich představy by se v dílčím uspořádání neměly rozcházet. Vhodným nástrojem definující cíl projektu je tzv. „SMART metoda“, jejíž jednotlivé písmena v anglickém jazyce charakterizují požadavky.^[14]

Obrázek 1: Metoda SMART

Metoda SMART	
S Specific	Specifické, konkrétní
M Measurable	Měřitelné
A Aligned	Akceptovatelné
R Realistic	Realizovatelné
T Timed	Dosažitelné v určitém čase

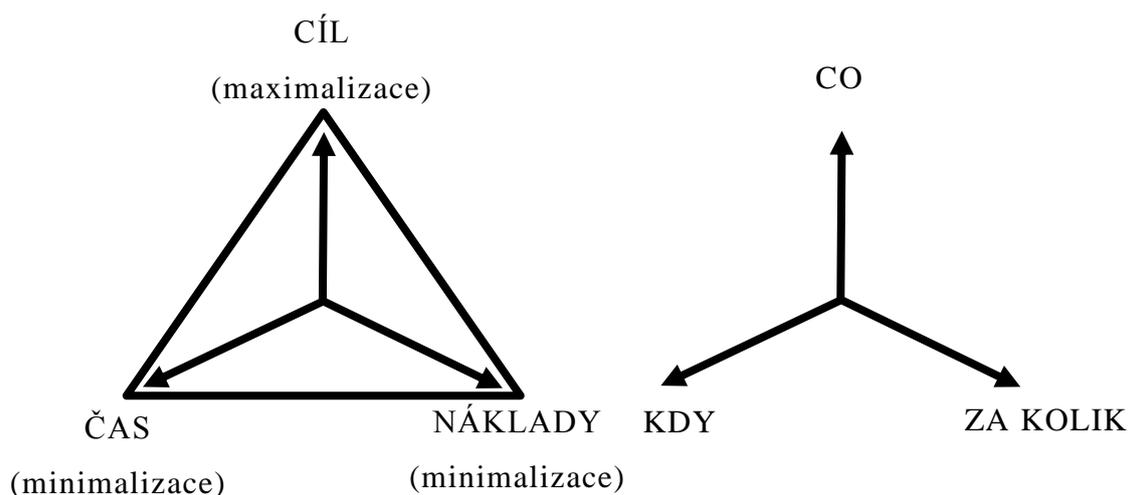
Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: modely, metody, řízení*.

1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

1.2.2. Trojimperativ

V korelaci na požadavky projektu se vždy zaobíráme třemi základními dimenzemi, kterými jsou cíl, čas a náklady. Smyslem trojimperativu je nalézt optimální situaci těchto tří dimenzí a vzhledem k požadavkům by měl být zajištěn kompromis. Je důležité uvědomění si faktu, že pokud budeme maximalizovat cíle, souvisle s tímto nám budou vzrůstat požadavky na čas a náklady. Pokud budeme chtít minimalizovat čas, vzrostou nám náklady a analogicky to platí pro jiné modifikace.^[2]

Obrázek 2: Trojimperativ



Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

1.2.3. Fáze projektu

Struktura každého projektu se skládá z postupně navazujících fází. Každá z těchto fází přesně definuje, jaká činnost má být uskutečňována v různém stádiu vývoje projektu a jaké výstupy mají být v takovém stádiu získány.^[14]

Nejčastější rozdělení projektu bývá na tři fáze:

- **Předprojektová fáze projektu**^[2] – taktéž nazývána jako přípravná či definiční má za úkol určit příležitost a posoudit proveditelnost konkrétního projektu. V průběhu této fáze se obvykle stanovují strategické úvahy, kvalitativní a kvantitativní cíle a rozpracovávají se zde dva základní dokumenty, kterými jsou „studie příležitosti“ a „studie proveditelnosti“. Pro sestavení a ověření cílů se běžně používá metoda „SMART“, která již byla popsána v kapitole 2.2.1.
 - **Studie příležitosti** (Opportunity study) – by měla odpovědět na základní otázky tykající se smyslu realizace projektu. Proč má smysl ve stanovené době daný projekt navrhnout a realizovat. Výsledkem této studie by mělo být zhodnocení, zda projekt realizovat či nikoli. V pozitivním případě se dále vypracovává podrobnější popis projektu. Při vypracování této studie jsou využívány shromážděné informace a expertní predikce bez detailních analýz. Využívá se zde SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Dále Porterova analýza, která popisuje oborové prostředí, PESTLE popisující obecné prostředí společnosti, atd.
 - **Studie proveditelnosti** (Feasibility study) – se realizuje na základě schválení realizace projektu, které vyplývá z výše uvedené studie příležitosti. Zkoumá možné varianty a postupy, kterými je možné naplnit cíle projektu a specifikuje obsah, časový harmonogram zahájení a ukončení projektu. Obsahem studie proveditelnosti je také propočet finanční stránky projektu, hodnocení efektivity a využití investovaného kapitálu. Metody, využívané v této studii, jsou např. metody hodnocení investic, analýzy přínosů či nákladů a také vícekritériální rozhodovací analýzy.
- **Projektová fáze projektu**^[2] – základem této fáze je vytvoření projektového týmu, následně dochází k tvorbě detailního plánu determinující realizaci

specifického projektu a jeho samotné uskutečnění. Realizace projektu je následována odevzdáním výsledků a v konečné části dochází k ukončení této fáze. Součástí je rozpracování projektového plánu z předprojektové fáze projektu do detailu. Dle literatury se doporučuje projektovou fázi rozdělit do detailních částí, kterými jsou:

- **Zahájení** (start-up) projektu – v případě, že došlo ke konsensu zainteresovaných stran a je rozhodnuto, že se projekt bude realizovat, je potřeba ho náležitě a včas zahájit, popř. inicializovat jeho zahájení. V konsekvenci s předprojektovou fází projektu je důležité ověřit cíl a případně jej modifikovat či upřesnit alokaci jednotlivých zdrojů. Tyto prvky jsou zpracovány do dokumentace, jež se nazývá „zakládací listina projektu“ a reprezentuje základní dokument projektu.
- **Plánování** – této části projektové fáze projektu je věnována kapitola č. 1.2.4.
- **Realizace** – při realizaci dochází k samotnému uskutečnění projektu, které je v průběhu porovnáváno s jeho plánovaným harmonogramem a v případě odchylek dochází ke korekcím.
- **Ukončení projektu a předání** – dochází k dokumentaci závěrečných výstupů, ukončení projektu a předání zákazníkovi. Důležité je si uvědomit, že je nutné zaprotokolovat, ukončit a zkontrolovat veškeré stanovené cíle, díky kterým by mělo dojít k naplnění očekávání zákazníka. Dochází k převedení zodpovědnosti na vlastníka projektu, kterým se stává zákazník a je nutné dohodnout nezbytné formálnosti, kterými jsou záruční doba, poslední fakturace, proškolení budoucí obsluhy nebo uživatelů a také vytvořit předávací dokumentaci.
- **Po-projektová fáze**^[2] – tzv. fáze vyhodnocení. Výsledkem této fáze by měla být analýza a vyhodnocení projektu za účelem ponaučení se do budoucnosti. Měly by být jasně definovány kladné i záporné zkušenosti, aby bylo možné dosáhnout vyšší efektivity při tvorbě podobných projektů v budoucnosti. Vyhodnocení projektu by nemělo být provedeno ihned po jeho předání, ale s mírným časovým odstupem. Smyslem tohoto jednání by mělo být odhalení faktického „chování“ zakázky, které se projeví až po uplynutí určité doby. Důležitým aspektem je naplánování tohoto časového intervalu a provedení v něm zmíněné analýzy.

1.2.4. Plánování projektu

V této části projektové fáze projektu je vytvořen projektový tým a dosazen jeho zodpovědný vedoucí. V týmu je vytvořena hierarchická struktura s maticí zodpovědnosti, která jednoznačně vymezuje a definuje kompetence a povinnosti jednotlivých osob za dílčí úkoly.^[2]

Projektový tým má následně za úkol zpracovat detailní plán projektu. Zpracování plánu probíhá většinou metodou „brainstorming“, při které se určují jednotlivé činnosti nutné k realizaci bez ohledu na jejich vzájemnou návaznost. Pakliže jsou definovány jednotlivé činnosti, je nutné racionální seřazení, určení jejich začátku, konce a délky doby trvání. Vhodnou metodou pro znázornění a uspořádání činností je např. síťový graf. Detailní plán je v konečném výsledku nazýván jako harmonogram projektu.^[2]

V případě, že je vytvořen projektový tým a harmonogram, lze dospět k alokaci disponibilních a identifikaci potenciálně potřebných zdrojů. V rámci optimalizace je důležité, aby zdroje byly maximálně využity v souladu s harmonogramem projektu a nedocházelo k jejich plýtvání. Pro tuto část v praxi existuje činnost, které se říká „kapacitní plánování zdrojů“.^[2]

Kapacitní plánování zdrojů má smysl, pokud se plánování týká velkého počtu zdrojů, v praxi to obvykle znázorňují podnikové entity (jednotky, příkladem jsou podniková střediska). Mezi zdroji a jejich využíváním existuje silná korelace s jednotlivými činnostmi, na něž se projekt zaměřuje. Je nezbytné si stanovit nároky na jednotlivé zdroje a nastavit limitní množství. Hmotné či nehmotné zdroje musí být alokovány racionálně, aby v budoucnu nedošlo k situaci, že prognóza využitelnosti byla předimenzována a ve specifickém procesu vznikne nadbytečný počet pracovníků či strojů.^[2]

Nezbytnou roli při plánování projektu hraje finanční rovina. Podniky realizací projektu obvykle směřují k restrukturalizaci procesu za účelem nákladové efektivity nebo radikální změně, při které jsou od začátku utvářeny metodologie a komplexní procesy. Výsledky těchto realizací by v konečné míře měly mít vliv na zvýšení přidané hodnoty poskytované zákazníkovi a zvýšení tak konkurenceschopnosti podniku.

- **Plánování nákladů a stanovení rozpočtu**^[2] – řízení financí projektu zahrnuje veškeré činnosti potřebné pro plánování, realizaci, sledování a kontrolu

projektu v průběhu jeho životního cyklu. Zahrnout by se k tomu měly samozřejmě i náklady v počáteční fázi.

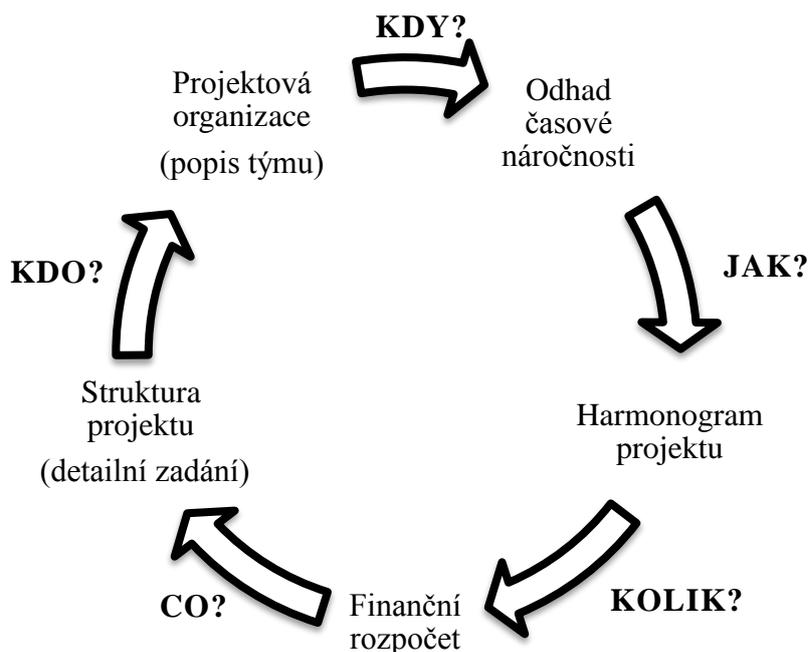
V rámci této činnosti se predikují budoucí náklady na jednotlivé činnosti dle aktuálních ceníků nebo zkušeností z předchozích let a konsolidací vzniká komplexní rozpočet na projekt. Řízení zahrnuje také neustálé porovnávání čerpání rozpočtu v jednotlivých etapách projektu a porovnávání s harmonogramem, aby bylo možné vidět schodek či přebytek a přijímat adekvátní opatření. S tímto souvisí fakt, že veškeré náklady na projekt musí být kvantifikovatelné, schválené a zaznamenané. Každý rozpočet by měl obsahovat mj. také finanční rezervu pro pokrytí nepredikovatelných výdajů (havárie, reklamace, makroekonomický vývoj mající vliv na ceníky).

Náklady lze definovat jako ocenění výrobních faktorů, přičemž se jedná o ocenění času lidských zdrojů stráveného na projektu, dále cenu hmotných a finančních zdrojů. Přímé náklady projektu se vyznačují korelací na realizaci (materiál, služby). Nepřímé náklady mají nepřiraditelný charakter, neboť je nelze přiřadit ke konkrétnímu projektu a jedná se o náklady celého podniku (inzerce, marketing).

Náklady se stanovují pomocí několika metod. Mezi nejznámější metody bezpochyby patří:

- **Predikce založená na analogii** – využívá se historických informací založených na podobnosti projektu, nákladů apod.
- **Expertní odhady** – mají na starosti převážně manažeři projektu či členové týmu. Využívá se zkušeností či znalostí jednotlivců o dané problematice.
- **Parametrické modelování** – jedná se o vytvoření matematického modelu, ve kterém jsou známy parametry, které se mohou lišit v závislosti na prováděných činnostech. První metodou je regresní analýza, která využívá vzájemné korelace zmíněných parametrů na základě extrapolace trendu. Druhou metodou je křivka osvojování znalostí, která předpokládá, že s postupným časem dochází ke zkracování časů potřebných k realizaci úkonů a zvyšování kvality, neboť se pracovníci v průběhu učí. V důsledku toho se snižují náklady na budoucí výrobu.
- **Využití SW** – spočívá ve využívání počítačových programů specializovaných na určité druhy činností.

Obrázek 3: Proces plánování projektu



Zdroj: KRÁLOVÁ, Alena. *Plánování projektu, plán projektu*

[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2283983/>

2. Proces změny

Mezi zásadní procedury změny v podniku se řadí dva pojmy, reengineering a restrukturalizace, jež se řadí svou podstatou mezi projekty a jsou detailně vysvětleny v následujících subkapitolách. Ačkoliv se může zdát na první pohled, že jeden název procesu je synonymem druhého, není tomu tak a mnoha lidem se pletou. Základní rozdíl tkví v metodologii zavádění změny.

Reengineering slouží ke skokové změně fungování podnikových procesů a navýšení jejich efektivity v důsledku absolutního zrušení starých postupů a činností a následně vytvoření nových bez konsekvence na stávající metodologii ve společnosti.

Restrukturalizace je oproti reengineeringu adaptace, modifikace stávajících procesů za účelem postupného zlepšení. Nedochozí k radikální změně metodologie a dá se říct, že je méně rizikovou cestou ke zlepšení fungování podniku a potenciálního využití příležitostí, jež se v daném časovém období naskytují.

V literatuře je proces změny definován jako transformace výchozích parametrů za účelem vzniku nového, cílového stavu.^[11]

Typickým příkladem je změna organizační struktury. Na počátku máme původní organizační strukturu, na kterou jsou kladeny nové požadavky. Podle těchto požadavků se vytvoří (procesem změny) budoucí uspořádání, které je charakteristické novými procesy a fungováním.

2.1. Druhy změn

Dle Palána se za změnu považuje kvalitativní modifikace charakteristických parametrů, jež determinují stav předmětu nebo děje. Jednotlivé změny dělíme podle jejich povahy na:^[11]

- **Drobné změny** – jedná se o denní modifikace a mají operativní povahu. Typickým příkladem může být potřeba údržby či nezbytná oprava.
- **Rozvojové změny** – cílem těchto změn je podporovat rozvoj podniku prostřednictvím jeho silných stránek. Provádí se za předpokladů, že je podnik ve stabilní pozici a přáním vedení je pouze posílení existujícího stavu (např. pozice na trhu).
- **Přechodové změny** – spočívají v modifikaci komplexního organizačního systému od jednoho stavu k jinému.
- **Transformační změny** – transformace jednoho systému v druhý, příkladem může být reengineering.

2.2. Důvody změn

Důvody vzniku změn je postupná evoluce lidstva a podnikání, jelikož se prostředí, ve kterém se vyskytuje, stává dynamičtější a konkurenční. Z hlediska obecné teorie víme, že je podnik začleněn do oborového a obecného prostředí, čímž na něj de facto působí dva základní faktory, kterými jsou makroekonomický a mikroekonomický vývoj. Dle Vebera jsou důvody vzniku změn následující:^[18]

- **Makroekonomický vývoj** – jedná se o faktory, jež podnik nemůže sám o sobě ovlivnit. Změny se týkají například legislativy, regulací, měnových intervencí apod. Tyto novely a změny musí podnik důkladně sledovat, neboť jejich dopady mohou být fatální pro jeho působnost.

- **Mikroekonomický vývoj** – příčinou změn jsou složky uvnitř podniku nebo jeho blízkého okolí. Takovými složkami mohou být např. zaměstnanci, vedení, metodologie, dodavatelé apod.
- **Konkurence** – změny nastávají v důsledku vzrůstající konkurence, vývojem, vznikem nových metod a postupů, které mají přímou vazbu na konkurenční výhodu.
- **Zastaralý systém řízení** – spočívá v přetrvávající metodologii, přístupech k řízení, procesech, apod. z historie. V důsledku toho chybí adekvátní adaptabilita na současné dynamické prostředí. Zavádění nových systémů je v současnosti trendem a zároveň nezbytností k zachování konkurenceschopnosti podniku.

2.3. Fáze změn

Postup zavádění jednotlivých změn v podniku lze rozdělit do několika postupných činností:^[17]

- **Identifikace potřeb v důsledku změny**
- **Rozhodnutí o provedení změny**
- **Vytvoření plánu změny**
- **Uskutečnění činností vyvolávající změnu**
- **Upevnění nového stavu dosaženého změnou**
- **Zhodnocení dosažené změny**

Tento sled činností je realizován za předpokladu, že se společnost nenachází ve vážných problémech, ale její stav je hodnocen pouze jako neuspokojivý. Manažer v této situaci rozhodne učinit změnu a k tomu vytvoří tým, který zpracuje plán její realizace. Tato změna je poté implementována do původních procesů a nový stav se vyhodnocuje.

V případě, že se podnik nachází ve vážných problémech, které si žádají komplexní změnu napříč celou strukturou či množstvím procesů, je vhodné následovat tento postup:^[17]

- **Podnícení nutnosti změny**
- **Shromáždění seskupení způsobilé změnu prosadit a realizovat**

- **Navržení vize změny, strategie a plánu realizace**
- **Zajištění informovanosti o nadcházející změně a související komunikace**
- **Zajištění účastí pověřených osob s odpovídající pravomocí a odstranění dílčích překážek**
- **Zajištění krátkodobých přínosů plynoucích z postupné realizace změny**
- **Užití získaných výsledků pro podporu realizace změn v širším kontextu**
- **Upevnění nového stavu a metodologie do podnikové kultury a politiky**

2.4. Odpor ke změnám

Realizace změn je ve značné míře spojena i s nedílným odporem z pohledu zaměstnanců. Tento odpor pak zapříčiňuje špatné upevnění nového stavu dosaženého změnou.

Zdroje zaměstnaneckého odporu ke změnám jsou tyto:^[11]

- **Nejistota plynoucí z příčin a následků změny** – v tomto případě se zaměstnanci bojí například z budoucí ztráty svého zaměstnání, která by mohla vyplývat ze změny organizační struktury
- **Nevůle vzdání se současných výhod** – typickým příkladem tohoto odporu je změna týkající se norem a souvislost s potenciálním snížením výdělku z pohledu zaměstnanců. Ti v tomto případě nepohlíží na změnu jako nutnost a přínos.
- **Strach z konsekvencí navrhované změny** – zaměstnanci mají strach, že management společnosti nepromyslel veškeré důsledky, které by mohla změna implikovat. To by mohlo vyvolat v budoucnosti vznik problémů.

Pro bezproblémovou implementaci změn je nedílným prvkem úspěšnosti odhalování případných příčin odporu a následně tento odpor minimalizovat.

Vhodnými prvky minimalizace odporu jsou podle Donellyho:^[3]

- **Vzdělání a komunikace** – manažer, již v období před změnou, zaměstnance informuje a případně vzdělává.
- **Participace** – tento krok spočívá v zapojení zaměstnanců do procesu návrhu a implementace změny. Následkem je minimalizace odporu, neboť

se zaměstnanci na změně přímo podílí a pouze ji nepřijímají jako fakt a důsledek rozhodnutí jiných osob.

- **Usnadnění a podpora** – management společnosti se zaobírá názory a připomínkami zaměstnanců.
- **Vyjednávání a dohoda** – nalézání optimální cesty k vyřešení odporu jako důsledek vyjednávání.
- **Manipulace a kooptace** – přesvědčování zaměstnanců ze strany managementu o důležitosti realizace změny a případná jejich kooptace k procesu řešení změny.
- **Zjevné a předpokládané násilí** – jedná se o nevhodnou formu snížení odporu vlivem vyhrožování ze strany manažerů.

Strach zaměstnanců o svou pracovní pozici je zcela oprávněný, neboť to má přímou vazbu na jejich celkovou životní existenci, tedy i osobní život. Kotter pojednává, že je strach z určitého pohledu pro lidi užitečný a může omezovat jejich ješitnost. Pokud se však celkem rychle nepřeměňuje v pozitivum a pochopení nutnosti změny, stává se spíše zpomalujícím efektem, než faktickým přínosem.^[9]

2.5. Reengineering

Následující kapitola pojednává o pojmu reengineering, jež by se dal volně přeložit jako transformace stávajícího procesu. Smyslem reengineeringu by mělo být primárně zvýšit efektivitu, nalezení lepšího způsobu práce a tím zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Další důležitou myšlenkou reengineeringu je orientace v globálním měřítku na úkor decentralizovaných jednotek cílící lokálně. Smyslem je zjednodušení procesu a směřování k univerzalizaci na úkor specializace. Výsledkem takovéto univerzalizace je zjednodušování celých procesů, ne jen úkolů a činností. Dochází k optimalizaci podnikových procesů tak, aby generovaly co největší kladné efekty při minimální spotřebě zdrojů.

Konkvencemi reengineeringu jsou též právní následky. Při zásadní změně podnikových procesů lze předpokládat, že dojde také k modifikaci organizační struktury a převedení lidských zdrojů v rámci podniku na jiné pozice, či jejich propouštění. Dalšími případnými změnami, v případě realizace reengineeringu

v mezinárodním prostředí, může být například změna dodavatele služeb či nutnost vytvoření dalšího právního subjektu a s tím spojené veškeré náležitosti.

2.5.1. Definice reengineeringu

Dle literatury je reengineering formulován jako „odhození“ starých systémů a vytvoření nových. Jedná se o analýzu a zásadní restrukturalizaci podnikových procesů za účelem radikálního zlepšení dle specifických měřítek výkonnosti a požadavků. Příkladem takových měřítek mohou být náklady, kvalita a rychlost.^[8]

Definice je postavená na základních klíčových slovech, které jsou:^[8]

- **Zásadní** (přehodnocení podnikových procesů) – spočívá v ignoraci současného stavu a soustředění na stav, který by měl být. Základem je položení a zodpovězení otázek týkajících se činností probíhajících ve specifických procesech. Chyba, které se vedení společnosti obvykle dopouští, spočívá v nevědomém následování podnikových hodnot, postupů a pravidel, které jsou zažité a v současné době už nemusí být vyhovující. Z tohoto důvodu by měly být vymyšleny, dle definice, úplně nové procesy a postupy.
- **Radikální** (rekonstrukce podnikových procesů) – jedná se o radikální modifikaci specifických procesů, popř. činností a zavržení starých metodik, postupů a pravidel. To by mělo mít za následek odstranění potenciálních bariér a rozvíjení procesu.
- **Dramatické** (zdokonalení) – popisuje měřitelné výkonnostní zlepšení, jež podnik potřebuje na zlepšení a vylučuje tak metody a postupy, které by měly pouze krýt nějaké menší problémy či odchylky ve výkonnosti. Provedení reengineeringu by mělo přijít v momentu uvědomění si, že je potřeba vykonat radikální změnu. Podniky, které by měly takovou změnu realizovat, rozdělila literatura do následujících skupin:^[8]
 - Podniky ve značných problémech, které nemají jinou možnost, než využít reengineering
 - Podniky, které se zatím problémům vyhýbají, avšak manažeři předvídají a uvědomují si hrozbu, jež by je mohla postihnout
 - Podniky na vrcholu, které mají ambiciózní vedení
- **Procesy** – jedná se o skupinu činností, které mají jeden nebo rozdílný počet vstupů a svým výstupem vytváří hodnotu pro zákazníka. Tento bod má za úkol vnést do povědomí fakt, že jednotlivé činnosti musí být vzájemně orientovány

a organizovány tak, aby nedocházelo k případnému plýtvání a nevyužívání zdrojů (příkladem takového zdroje může být kapacita – čas).

Reengineering se často interpretuje špatně, zejména lidmi, kteří se tím zabírají okrajově a běžně se zaměřuje za určitou formu restrukturalizace nebo automatizace, což je forma zlepšování pomocí už existujících podnikových procesů.

2.6. Restrukturalizace

Veber definuje restrukturalizaci jako strukturální změnu, jež se v podniku projevuje ve formě výrobních kapacit, zdrojů podniku, vzájemných integračních vazeb a využití. Restrukturalizace může být dále doprovázena změnou organizační architektury.^[19]

Restrukturalizace je forma metody zlepšení podniku za předpokladu, že současná struktura nenaplňuje takové výsledky, které jsou jejím potenciálem. Primárním cílem je zvýšení efektivity a výkonnosti.

Kraftová restrukturalizaci popisuje jako proces celkových změn, založených na realizaci takových opatření, jež povedou ke zvýšení stávající výkonnosti podniku nebo zabezpečí podnik před nepříznivým vývojem.^[10]

Co se týče dělení restrukturalizace, tak ji lze rozdělit podle předmětu, jež je modifikován. První podnikovou oblastí, ve které má smysl provádět modifikace je majetek. Majetkovou restrukturalizací myslíme dělení či slučování podnikových entit, navyšování či snižování hodnoty aktiv či úpravu organizační složky podniku. Další oblastí, ve které je racionální provádět případné modifikace, je kapitál podniku a v takovém případě hovoříme o restrukturalizaci finanční. Do této oblasti spadá především modifikace cizího kapitálu a investičních činností. Nejčastějším případem je ovšem kombinace zmíněných dvou dělení restrukturalizace, při kterém jsou ovlivněny jak aktiva, tak kapitál.^[16]

Důvody, které evokují potřebu restrukturalizace, jsou dva. Prvními jsou problémy, jednotlivé situace a stavy, které se akumulují v čase do krize. Slovo „krize“ lze popsat jako fázi podniku, která je spojená se solventní, likvidní až existenční nejistotou podniku. Druhým důvodem je využití vzniklých možností, které dříve nebyly možné, podpoření konkurenceschopnosti a tím ochránění podniku před případnou genezí problémů.

2.6.1. Restrukturalizační strategie

Proces restrukturalizace je charakteristický tím, že ho lze realizovat v každé životní fázi podniku. Dle této fáze dochází následně k určení, o jakou strategii restrukturalizace se jedná. Existují tři základní kategorie, na něž se proces dělí:^[22]

- **Strategie prosperity** (kvalitativní a kvantitativní sekce podniku) – tato strategie reprezentuje neprogresivnější způsob změn dosavadního rozvoje podniku. Spočívá v realizaci změn těsně před fází kulminace podniku. Strategie prosperity s sebou nese jak riziko nenaplnění původní výkonnosti, tak predikované vyšší efektivity po realizaci změn. Je nutné, aby si byl management společnosti vědom faktu, že s každou realizací změny dochází ke krátkodobému poklesu výkonnosti a nereagovat ukvapeně. Z tohoto důvodu je tento druh strategie přijímán pouze za předpokladu kvalitní analýzy prostředí, kterého se má změna týkat, a vypracované případové studie zohledňující případné varianty.
- **Strategie revitalizace** (zotavení neprosperujícího podniku) – při této strategii dochází k restrukturalizaci ve fázi krize nebo úpadku. Tato fáze je charakteristická nutností zásahu, jehož smyslem je radikální modifikace procesů a zotavení neprosperujícího podniku.
- **Strategie resuscitace** (znovuzrození podniku) – se využívá zejména pro podniky, které se nachází ve fázi zániku podniku. Dochází k novému začátku působnosti podniku, který je v určitém smyslu následníkem toho neúspěšného.

2.6.2. Proces restrukturalizace

Proces restrukturalizace je strategicky orientovaný proces, který je obvykle řízen dle plánu projektu. Skládá se z hlediska metodologie z následujících kroků:^[22]

- **Podnět ke změně a následná iniciace rozhodnutí** – spočívá v analýze současné pozice podniku, problémů a stanovení cílů, kterých by mělo být změnou dosaženo.
- **Shromáždění informací a analýza** – nashromážděné a analyzované dokumenty slouží pro následné rozhodování. Zdroje dat se čerpají z interních a externích zdrojů.

- **Rozhodování** – tato fáze procesu zahrnuje několik bodů, jež je potřeba vykonat. V počátku je nutné stanovit varianty řešení a určit kritéria pro jejich hodnocení, které reprezentují omezující podmínky. Stanovené varianty musí být realistické a proveditelné v souladu se stanovenými cíli. Podle kritérií jsou následně varianty vyhodnoceny a vybrána optimální možnost, která nejlépe splňuje požadavky z pohledu cíle a stanovených kritérií.
- **Implementace a kontrola** – Po stanovení optimální možnosti dochází k její implementaci, následnému sledování, kontrole a vyhodnocování dle projektového plánu. Při zjištění negativních odchylek a problému je třeba plán modifikovat a poučit se do budoucnosti.

3. Hodnocení efektivnosti projektů

Podstatou každého projektu je ekonomické vyhodnocení, zda dospět k případné realizaci či nikoli. Ekonomické vyhodnocení se skládá ze vzájemné komparace vynaloženého kapitálu na investici, provozních nákladů a ekonomických přínosů, které investice bude přinášet. Vzájemná komparace se obvykle provádí za určité časové období (zpravidla rok) a kumuluje se do celkové životnosti investice.

Hodnocení investic zahrnuje zpravidla následující činnosti: ^[15]

- **Odhad jednorázových („one-off“) nákladů** – jedná se o pořizovací cenu strojů a zařízení, kam lze zařadit nákupní cenu, náklady na dopravu, instalaci a uvedení do provozu. Obvykle se stává, že se očekávané náklady liší od skutečných, jelikož jsou projekty kalkulovány s určitým časovým předstihem, během kterého může dojít k cenovému vývoji.
- **Predikce budoucích výnosů** – mezi hlavní položky se řadí, jak je zmíněno v úvodu kapitoly, čistý zisk generovaný investicí a její odpisy. Kalkulace se provádí na základě predikce budoucích tržeb (obvykle korelace mezi prodanými výrobky a jejich cenou) a vývoje nákladů (materiál, mzdy, prostory, atd.).
- **Kalkulace nákladů na vlastní kapitál společnosti** – kapitál, stejně jako ostatní zdroje, je také spojen s náklady, na které je nutné brát při kalkulaci zřetel. Investice může být realizována třemi způsoby. Prvním je financování z vlastních zdrojů, při kterém jsou náklady na kapitál vyplacené dividendy.

Druhým způsobem je financování pomocí cizích zdrojů, přičemž je nákladem úrok úvěru. Posledním způsobem financování je kombinace s využitím vlastního a cizího kapitálu. Dle této interpretace je zaveden vzorec na kalkulaci vážených průměrných kapitálových nákladů WACC.

Vzorec pro kalkulaci vážených průměrných kapitálových nákladů:^[26]

$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{C} + r_e \cdot \frac{E}{C}$$

Kde:

WACC	- vážené průměrné náklady na kapitál
D	- úročený cizí kapitál
E	- vlastní kapitál
C	- celkový zpoplatněný kapitál (D+E)
r_d	- úroková míra placená z cizího kapitálu
r_e	- požadovaná výnosnost vlastního kapitálu
t	- sazba daně z příjmů

Zdroj: Management Mania. *Průměrné náklady kapitálu*

[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/prumerne-naklady-kapitalu>

Výsledek je použit jako diskontní úroková míra při hodnocení efektivnosti investic, která zabezpečuje, že v případě investice nedojde ke zhoršení dosahované rentability kapitálu.

- **Kalkulace současné hodnoty očekávaných výnosů** – hlavní náklady na investici se zpravidla vynakládají v krátkém časovém období, obvykle do jednoho roku. U výnosů tomu tak ovšem není, neboť výnosy z investice se kumulují několik následujících let a je nutné brát v potaz faktor času do kalkulace. Predikované výnosy jsou přepočítávány pomocí diskontní úrokové míry (obvykle hodnota průměrných kapitálových nákladů WACC) na hodnotu současnou. Budoucí hodnota je v důsledku toho ponižována o patřičný koeficient. Takové hodnoty jsou používány pro přepočet efektivnosti investic a vzájemnou komparaci.

Vzorec pro výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů:

$$SHCF = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Kde:

SHCF	- současná hodnota cash flow za období „t“
CF _t	- očekávaná hodnota cash flow za období „t“
k	- sazba kapitálových nákladů na investici (diskontní míra)
t	- období (počet let; 1 ÷ n)
n	- očekávaná životnost investice (počet let)

Zdroj: SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

Při stanovení diskontní míry a predikce cash flow je důležité brát v potaz míru inflace a veškeré veličiny dle její předpokládané výše upravovat.

Efektivita neboli účinnost charakterizuje výsledek komparace vloženého kapitálu proti dosaženým benefitům. Jedná se tedy o poměr vstupu a výstupu specifické aktivity. V praxi se hovoří o efektivitě ve spojitosti se snižováním nákladů a maximalizací užitku. Dosažení vysoké efektivnosti koreluje se zajištěním úspěšnosti podniku v tržním prostředí.^[24]

3.1. Metody hodnocení investic

K vyhodnocení, zda přistoupit k realizaci investice či nikoliv je nutné zvolit metodu hodnocení investic, která kalkuluje kritéria (ukazatele), jež indikují ekonomickou efektivnost. Smyslem těchto ukazatelů je zpravidla zobrazení návratnosti vynaloženého kapitálu při investici.^[5]

Podle způsobu hodnocení investic z časového hlediska, zda berou v potaz faktor času či nikoli, se metody dále rozdělují na statické a dynamické.^[7]

3.1.1. Statické metody^[6]

Používají se obvykle při hodnocení investic, na které nemá faktor času signifikantní efekt. Uvádí se však, že odpoutání kalkulace od faktoru času není zcela správné a má většinou vliv na celkový výsledek. Z tohoto důvodu se tyto metody využívají zpravidla u nákladově méně náročných investic s krátkou dobou životnosti a především díky jednoduchosti a rychlosti jsou aplikovány hojně i v praxi.

- **Komparace nákladů** – spočívá v komparaci investičních variant lišících se pouze v nákladech. Smyslem této metody je vybrat variantu vedoucí k nejnižším nákladům
- **Komparace zisku** – v případě, že se investiční varianty liší jak v nákladech, tak ve výnosech, dochází ke komparaci ziskovosti a maximalizací dospíváme k výsledné variantě.
- **Komparace rentability** – poměrový ukazatel efektů generovaných investicí v podobě nákladů či zisku proti vynaloženému kapitálu.

Vzorec pro výpočet rentability:

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{roční výnos}}{\text{vynaložený kapitál}} \cdot 100 [\%]$$

Zdroj: FREIBERG, František. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 214 s. ISBN 978-80-01-04218-2.

- **Komparace amortizace** – též definováno jako doba návratnosti. Jedná se o časové období, které uplyne mezi investicí a získáním kapitálu zpět v podobě cash flow, který je vyjádřen jako suma zisku a odpisů.

Vzorec pro výpočet rentability:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{vynaložený kapitál}}{\text{čistý roční zisk} + \text{odpisy}}$$

Zdroj: FREIBERG, František. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 214 s. ISBN 978-80-01-04218-2.

3.1.2. Dynamické metody

Základem dynamických metod je vyhodnocování při respektování časové proměnlivosti peněžních prostředků. Takové vyhodnocení by mělo být prováděno při kapitálově náročných investičních projektech s dlouhou dobou životnosti. Časové účinky výrazně ovlivňují akceptaci či zavržení projektu, popřípadě to může mít dopad do selekce konkrétní možnosti. Charakteristikou dynamických metod je rozložení efektů a změny hodnoty v čase.^[7]

- **Metoda čisté současné hodnoty** (Net Present Value, NPV) - metoda je založena na kalkulaci rozdílu mezi peněžními příjmy generovanými investicí a vynaloženým kapitálem. Vždy se jedná o komparaci v současných hodnotách a je nutné použít diskontní faktor. Metodou čisté současné hodnoty obvykle provádíme vyhodnocování investic s dlouhou životností, z tohoto důvodu se diskontované peněžní příjmy kumulují za celou dobu životnosti.^[13]

Vzorec pro výpočet NPV:

$$NPV = -INV + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Kde:

INV	- vynaložený kapitál na investici
CF _t	- cash flow za období „t“
k	- diskontní sazba
t	- období (počet let; 1÷n)
n	- očekávaná životnost investice (počet let)
NPV	- čistá současná hodnota

Zdroj: SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*.

2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada).

ISBN 9788024740041

Ukazatel NPV vyjadřuje, že je možné investici realizovat v případě, že $NPV \geq 0$. Čím je vyšší kladné NPV, tím je vyšší rentabilita vloženého kapitálu. V případě, že se NPV rovná nule, dochází k požadované návratnosti, kterou indikuje diskontní sazba. Je-li $NPV < 0$, investiční projekt je ztrátový, neboť vynaložený kapitál převyšuje predikované výnosy.

- **Vnitřní výnosové procento** (Internal Rate of Return, IRR) – indikuje relativní procentuální výnos, které investice generuje během své životnosti. Relativnost je vztažená k vynaloženému kapitálu a respektuje faktor času. Výpočet se provádí proložím $NPV = 0$.^[13]

Vzorec pro výpočet IRR:

$$0 = -INV + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Kde:

INV	- vynaložený kapitál na investici
CF_t	- cash flow za období „t“
IRR	- vnitřní výnosové procentu
t	- období (počet let; $1 \div n$)
n	- očekávaná životnost investice (počet let)

Zdroj: SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 9788024740041

Investici je z rozhodovacího hlediska možné realizovat v případě, že $IRR \geq r$, což říká, že by roční procentuální výnos měl odpovídat alespoň diskontní sazbě nebo být vyšší. Jelikož se IRR nedá jednoduše analyticky vyjádřit, využívá se pro výpočet též aproximace, při které se vyjádří dvě úrokové sazby ($NPV > 0$; $NPV < 0$) a pomocí lineární interpolace se zjišťuje přibližná hodnota.

- **Index rentability** (Profitability Index, PI, IR) – je definován jako poměr přínosů (obvykle vyjádřeno jako současná hodnota predikovaného cash flow) a vynaloženého kapitálu na investici.^[5]

Vzorec pro výpočet indexu rentability:

$$IR = \frac{SHCF}{INV}$$

Kde:

SHCF - současná hodnota predikovaného cash flow
INV - vynaložený kapitál

Zdroj: FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.

Index rentability má současně vztah k NPV. Pokud $NPV = 0$, $IR = 1$. V případě, že NPV roste, roste IR a naopak. Z tohoto plyne, že by měla být investice realizována v případě, že $IR \geq 1$.^[5]

- **Diskontovaná doba návratnosti** (Discounted Payback Period, DPP) – pomocí této metody se zjišťuje časové období, ve kterém funkce kumulovaného diskontovaného cash flow, generované investicí, převýší vynaložený kapitál.^[12]

Vzorec pro výpočet DPP:

$$0 = -INV + \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

Kde:

INV - vynaložený kapitál na investici
CF_t - cash flow za období „t“
k - diskontní sazba
t - období (počet let; 1÷n)
DPP - diskontovaná doba návratnosti

Zdroj: PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Finanční řízení a investování*. Vyd. 1. V Praze: Nakladatelství ČVUT, 2006, 105 s. ISBN 80-01-03566-2.

- **Ekonomická přidaná hodnota** (Economic Value Added, EVA) – ukazatel znázorňující výkonnost podniku. Předpokladem je, že by benefity plynoucí z investovaného kapitálu měly být větší, než náklady na něj.^[25]

Vzorec pro výpočet EVA:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C$$

Kde:

NOPAT - provozní výsledek hospodaření [NOPAT = EBIT · (1-t)]

- EBIT – zisk před úroky a zdaněním
- t - sazba daně z příjmů

WACC - vážené průměrné náklady na kapitál

Zdroj: Management Mania. *Ekonomická přidaná hodnota*

[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>

Ukazatel EVA se může vyskytnout ve třech variantách. Pokud $EVA > 0$, hodnota projektu se navyšuje a vytváří se hodnota pro vlastnický zainteresované osoby. $EVA = 0$ lze interpretovat tak, že se hodnota projektu vrací bez vyššího zhodnocení. $EVA < 0$ indikuje, že dochází k poklesu hodnoty společnosti.^[25]

4. Charakteristika objektu zkoumání

Z důvodu požadavku společnosti na anonymizaci diplomové práce z hlediska místních, jmenných názvů a jednoznačně identifikujících znaků bude tato část pojata do značné míry velmi obecně. Příčinou tohoto opatření je případná realizace projektu restrukturalizace call center v budoucnosti, tzn. až po obhajobě diplomové práce.

4.1. Historie a současnost společnosti

Historie společnosti z hlediska mezinárodního členění sahá až do 19. století, kdy byla založena ve Velké Británii a poté postupně rozšiřována do dalších zemí, kterých je v této době cca. 15. Dnes má celosvětově přes 2,5 miliony klientů. V České republice a na Slovensku, které spravuje převážně český top management, působí společnost od 90. let dvacátého století. Pobočky v jednotlivých zemích spadají do skupiny, která konsoliduje jejich výsledky.^[30]

V posledním zveřejnění hospodářského výsledku klesnul zisk před zdaněním za Českou republiku a Slovensko na cca. 875 milionů Kč z 1,2 miliard Kč předchozího roku. Lze se domnívat, že se společnost nachází v krizovém období, což zapříčiňuje zejména velké množství konkurentů (popř. napodobitelů obchodního modelu) a změna legislativy. Kvůli slovenské legislativě muselo dojít ke značným změnám, což mělo za následek zvýšení nákladů. Z hlediska skupiny ovšem došlo k mírnému navýšení celkového čistého zisku a byla prolomena hranice 4,3 miliard Kč, což indikuje cca. 5% zlepšení.^[30]

Hlavním produktem je krátkodobá bezhotovostní půjčka, která se dle charakteru a služeb člení dle specifických prvků v obchodním modelu. V případě, že si zákazník připlatí bonus s donáškou finančních prostředků do domácnosti, jedná se o hotovostní půjčku, kterou zajišťují obchodní zástupci (dále jen „OZ“). OZ nejsou interními zaměstnanci, ale pracují na živnostenské oprávnění. Mezi jejich hlavní činnosti spadá posuzovací návštěva zákazníka, zda mu má být vydána půjčka, její doručení a případný výběr splátek.^[30]

Obchodních zástupců má společnost v České republice a na Slovensku přes 4000. Trendem poslední doby je snižování počtu a zkvalitňování jejich služeb. Obchodní zástupci hierarchicky spadají pod obchodní manažery. Obchodní manažeři jsou první úrovní v obchodním oddělení, která se už řadí mezi interní zaměstnance. Jejich hlavní

náplní je řízení obchodních zástupců, shromažďování případné hotovosti a řešení problémů u zákazníků. Obchodní manažeři, jejichž působnost je povahou okresní, spadají pod krajské manažery, jejichž působnost je krajská, a pyramidovou strukturou jdou hierarchické úrovně přes regionálního a státního manažera až k obchodnímu řediteli. Toto členění je uspořádáno z důvodu efektivního řízení a kontroly, jelikož jednotlivé složky pracují s vysokou hotovostí. ^[30]

Organizační struktura společnosti se skládá z cca. 1000 interních zaměstnanců, jež jsou v poli (standardně na pobočkách ve městech) či na centrále, kterou má každá země jednu. Dalším umístěním, kde se vyskytují interní zaměstnanci, jsou call centra, která se nachází také po jednom v každé zemi. ^[30]

4.2. Call centra

Call centra v tomto pojetí jsou telefonní kontaktní střediska, které se aktivně a pasivně podílí na obchodu společnosti. V obou zemích se call centrum standardně dělí na tři části – „Collections“, „Debt Recovery“ a „Marketing“. Od minulého roku je ještě zřízeno pro slovenskou část další call centrum v důsledku změny legislativy a přechodu na nový obchodní model, které je prozatím řešeno outsourcingem.

- **Collections** (CCU, volně přeloženo jako „výběrové“) – hlavní činnost tohoto call centra spočívá v kontaktování zákazníků, kteří ještě nebyli odepsaní. Odepsaným zákazníkem se rozumí zákazník, který nezaplatil ani jednu splátku v určitém časovém horizontu, jež je stanoven interními směrnicemi. Toto časové období je rozděleno do specifických fází, obvykle jedna fáze je rovna jedné splátce. Pro příklad lze uvést, že 15 fází je rovno 15 stanoveným výběrům. V případě, že po poskytnutí půjčky zákazník nezaplatí 10 období, propadne se do fáze č. 10 (výchozí fáze je nulová). Pakliže v 11. období zaplatí, propadne se pozastavuje a podle specifických pravidel postupuje postupně fázemi zpět k nule. CCU má tedy nastavené jednotlivé milníky napříč spektrem fází, kdy obvolává zákazníky. První milník ve spektru, např. fáze č. 4, spočívá v kontaktování zákazníka, zjištění, zda se něco nestalo a operátor mu nemůže pomoci, popřípadě proč se zhoršila kvalita splácení. Jedná se o nejmírnější stupeň. Další milník ve spektru je nastaven např. na fázi č. 8, kdy operátor volá zákazníkovi a vede s ním přísnější jednání. Poslední milník, např. fáze č. 12, je nejpřísnější, avšak nikdy nesmí

dojít k uražení zákazníka. Cílem těchto volání je domluvení tzv. PTP („Promise to Pay“ – příslib zaplacení). Operátor se dohodne se zákazníkem na konkrétní částce, kterou příští splatné období zaplatí (částka nesmí být nižší, než je vnitropodnikovou strategií stanovena vzhledem k poskytnuté půjčce). V dalším kroku operátor zadá částku jako PTP do systému, který ji následně postoupí obchodnímu manažerovi. V konečné části se poté hlídá konvergence skutečných výběrů, tzv. CTP („Collection to Pay“ – zaplacená částka) z PTP a zjišťuje se efektivita call centra. Podle splnění kvót PTP a CTP následně probíhá hodnocení až na úroveň jednotlivých operátorů call center.

- **Debt Recovery** (CDR, volně přeloženo „vymáhání dluhů“) – kontaktovanými osobami jsou již odepsaní zákazníci. Každý operátor má vlastní portfolio těchto osob, které je dlouhodobě spravováno a snaží se z nich vymoci jakoukoliv částku. Pokud se ani CDR nedaří, klienti jsou postoupeny externí inkasní agentuře.
- **Marketingové call centrum** – plní čtyři specifické role. První funkce je informačně-obchodní a slouží jako zákaznická podpora. Zákazník se v tomto případě dotazuje na jakékoliv informace ohledně produktů a služeb. Cílem operátora je následně vzbudit reálný zájem o pořízení produktu tzv. „Lead“, které se následně předává do pole na konkrétního obchodního zástupce sms formou. Jako u CCU se tady hlídá konvergence LTL („Lead to Loan“ - zájem proměněn v půjčku). Další funkcí je obsluha příchozích hovorů z hlediska řešení problémů a stížností. Třetí funkcí je obsluha webových žádostí a předaných kontaktů od obchodníků s kontakty na potenciální zákazníky. Tyto kontakty jsou obvolávány ze strany marketingového call centra a probíhá zjišťování, zda zájem o půjčku stále přetrvává, popř. se snaží operátoři zájem vzbudit. Poslední funkcí je aktivní telemarketing, kdy operátoři volají stávajícím a doplaceným klientům (klienti se splacenou půjčkou) a proaktivně nabízejí další, nové půjčky.
- **MediaCall** (servisní externí call centrum) – vzniklo v důsledku změny legislativy 1.6.2014 jako operativní řešení pro Slovenskou stranu, kdy bylo pozastaveno vyplácení peněz v hotovosti a musela se hledat jiná forma. Přes poštovní poukázky a bankovní převod se následně přešlo k předplaceným kartám, tzv. „Prepaid Cards“. Obchodní model spočívá v návštěvě zákazníka OZ, kde se sepiše smlouva. OZ poté volá na MediaCall, kde se identifikuje

pod svými iniciály, nahlásí zákazníka specifickými identifikátory (rodné číslo, jméno, adresa, atd.) a ohlásí, že chce vyplatit peníze formou předplacené karty. Operátor, v tomto případě opět podpora obchodu, zadá do systému požadavek. Po zadání do systému klientovi volá jiný operátor, který verifikuje identifikátory zákazníka a v případě, že se shodují s těmi od OZ, nabije kartu smluvní částkou. Další funkcí MediaCallu je podpora pro stávající klienty s předplacenou kartou, kdy zákazník zavolá, že ztratil kartu, zapomněl PIN, apod. Poslední funkcí je podpora obchodu, kdy obchodní manažer zavolá na call centrum, že chce zablokovat balík karet, kterou ztratil nějaký OZ či v případě, že je podezření na podvod se specifickými předplacenými kartami.

Z výše uvedených popisů jednotlivých call center lze spatřit, že tyto entity plní nezastupitelnou roli v obchodním modelu společnosti a je nezbytný požadavek ze strany společnosti na jejich efektivní řízení a fungování.

5. Praktická část

Praktická část je zaměřena na splnění cílů práce stanovených v úvodu. Na počátku jsou identifikovány jednotlivé vstupní parametry nutné pro kalkulaci specifických variant. Následuje samotná kalkulace jednotlivých částí, jejíž výsledkem je konsolidace dat do souhrnného celku. Součástí kalkulace je též zhodnocení efektivity insourcingu (začlenění do podnikové struktury) externího call centra zvaného MediaCall. Výstupem praktické části je zhodnocení jednotlivých variant a definice vhodné varianty pro realizaci. Součástí definice je také okomentování přínosu projektu.

Data jsou koncipována dle vnitropodnikové struktury výkazu zisku a ztrát. Náklady jsou kladné hodnoty a výnosy záporné. Vznikající benefity jsou dle takového předpokladu zobrazeny také záporně, což může být na první pohled zavádějící. Jelikož se však jedná o restrukturalizaci z pohledu nákladů, je zcela jednoznačné, že záporné náklady znázorňují požadovaný benefit, jelikož se snižuje nákladově-výnosový poměr (tzv. „Cost Income Ratio“) a zvyšuje se zisk.

Samotné zhodnocení variant je provedeno jak statickou, tak dynamickou metodou hodnocení investičních projektů. Statická metoda je provedena konkrétně dle komparace nákladů, dynamická pomocí metody čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a diskontované doby návratnosti. Veškeré výpočty jsou konsolidovány v české měně. Pro přepočty se používá kurz stanovený společností 27,50 Kč/€.

Veškeré tabulky a vzorce v praktické části jsou dílem autora, pokud tomu není uvedeno jinak.

5.1. Varianty restrukturalizace

Společnost uvažuje o konsolidaci call center ze dvou zemí do jedné a dále insourcingu externího call centra. Smyslem je centralizace složek na jednom místě, což by mělo mít za následek snížení nákladů, zvýšení efektivity jednotlivých částí a zlepšení jejich řízení.

Z tohoto důvodu se uvažuje celkem o čtyřech variantách:

- 1) Varianta spočívá v sestěhování všech složek do původní lokality call centra v ČR, s požadovanou kalkulací od července 2015 (v kalkulaci uváděno „2015 stávající lokalita“).
- 2) Varianta je totožná s první variantou. Rozdíl spočívá v sestěhování do stávající lokality s posunutým začátkem realizace na únor 2016 (v kalkulaci „2016 stávající lokalita“).
- 3) Varianta spočívá v přestěhování všech složek na nové místo v rámci města působnosti českého call centra s kalkulací od července 2015 („2015 nová lokalita“).
- 4) Poslední varianta je totožná s třetí s posunutým začátkem realizace projektu na únor 2016 („2016 nová lokalita“).

Veškeré související kalkulace s tímto obdobím jsou umožněny ve spojitosti se stávající úpravou nájemních a pracovněprávních smluv.

Přestěhováním do nové lokality v rámci daného města ČR je sledována modernizace pronajímaných prostor a tím zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. Stěhování slovenského call centra je doprovázeno stěhováním slovenské centrály. Důvodem je existence call centra a centrály na patře jednoho z nejmodernějších kancelářských center, s čímž je spojeno vysoké nájemné. Vlivem stěhování slovenského call centra do ČR je též předpokládán nábor lidských zdrojů v místě nové lokality a propouštění na Slovensku.

5.2. Identifikace vstupních parametrů

Kalkulace variant je provedena z hlediska efektivity lidských zdrojů, pronajímaných prostor, insourcingu MediaCallu a se zohledněním ostatních nákladů spojených primárně s vytvořením organizační složky. Organizační složku je nutné vytvořit pro všechny části call centra, které budou obsluhovat slovenské klienty, neboť daná část bude spadat pod společnost registrovanou na Slovensku. Tento proces je vymezený legislativou.

Organizační složka umožňuje zahraničním osobám podnikat v České republice či jiném státu bez nutnosti založení nové společnosti a investování vysokého kapitálu. Organizační složka má podobná práva a povinnosti jako ostatní společnosti

s rozdílem snazšího vzniku, zániku a výhodnějšího zdanění. Jedná se o separovanou část s místní samosprávou, nicméně zastává podřízenou roli mateřské společnosti. Název nese totožný jako mateřská společnost s dodatkem „Organizační složka“. Exekutivní funkce (podepisování smluv, zastupování, apod.) může organizační složka vykonávat pouze za předpokladu, že souvisí přímo s ní, nikoliv i s mateřskou společností.^[29]

Parametry:

- **Lidské zdroje**

- Výpočet mzdové efektivity dle stávajících a budoucích personálních nákladů
- Výpočet efektivity plynoucí z úspory počtu lidí, popř. ztráty vlivem vzniklé potřeby přijmutím lidí na specifické pozice
 - Úspora pozice 1x FTE „Team Leader Operator“
 - Úspora pozice 2x FTE „Collections Operator“
 - Úspora pozice 2x FTE „Debt Recovery Manager/Deputy Call Centre Manager“
 - Ztráta plynoucí z přijmutí 2x FTE „PTEs (FTE ekvivalent)“
 - Ztráta plynoucí z přijmutí 1x FTE „Senior Accountant“
 - Ztráta plynoucí z přijmutí 1x FTE „HR Specialist“
 - Úspora po 2 letech 2x FTE „CZ Collections Operator“
 - Úspora po 2 letech 2x FTE „CZ Infoline Operator“
 - Úspora po 2 letech 1x FTE „SK Infoline Operator“
- Jednorázové náklady (náklady kumulované pouze v počátku projektu, nikoli v průběhu životnosti)
 - Bonusy na odstupné a retenční balíček (peněžní stimul k podpoření motivace pracovníků na Slovensku a zamezení předčasněmu podání výpovědi)
 - Personální náklady na pozici „Project Manager“
 - Interní nábor
 - Nábor přes externí agenturu
 - Trénink a zaškolení nových zaměstnanců
 - Překryv zaměstnanců – školení/záloha (personální náklady na pracovníky, kteří jsou školeni či působí jako záloha a nevykonávají tedy primární činnost tvorby užitné hodnoty pro společnost)

Jednotlivé úspory byly identifikovány primárně řídicími pracovníky call center v důsledku racionalizace procesů. „HR Specialist“ byla identifikována jako potřebná pozice z důvodu vedení personální agendy organizační složky. „Senior Accountant“ identifikovalo účetní oddělení jako potřebnou pozici pro vedení účetnictví organizační složky. Náklady na jednotlivé pozice a trénink poskytlo personální oddělení.

Zkratka FTE vymezuje „Full Time Equivalent“ (v překladu hlavní pracovní úvazek). PTE znamená „Part Time Equivalent“ (v překladu poloviční pracovní úvazek) a používá se zpravidla pro brigádníky. FTE u klasických pozic determinuje obvykle jednu osobu, u brigádníků je to ovšem rozdílné. U PTE se sumarizují jednotlivé pracovní úvazky za předchozí období na FTE ekvivalent a suma nesmí překročit specifikovanou hranici, tzv. „headcount“. Jedno FTE se tedy dle tohoto předpokladu může rovnat čtyřem brigádníkům, kteří pracují deset hodin týdně (tedy $\frac{1}{4}$ FTE). Z tohoto důvodu tedy nemusí souhlasit počet míst jednotlivých pronajímaných částí call centra na počet FTE.

- **Nájemné**

- Výpočet efektivity dle stávajících a budoucích nákladů na pronájem prostor (včetně služeb)
 - Počet m^2 a cena za m^2
- Výpočet odpisů na kabeláž v nových prostorech
- Jednorázové náklady
 - Stěhování
 - Jednorázový odpis majetku v původní lokalitě, který doposud nebyl odepsán
 - Paralelní nájem (prostory, ve kterých probíhá školení/záloha)
 - Provize realitní kanceláři v případě stěhování do nové lokality

Zdroje a parametry pro výpočet efektivity pronajímané plochy byly konzultovány a dodány experty z oddělení správy budovy.

- **Ostatní náklady**

- Náklady spojené s vytvořením organizační složky a jiné
 - Roční daňová přiznání pro organizační složku
 - Audit organizační složky
 - Překrývání hovorů CZ/SK složek – daňový dopad

- Servisní smlouva pro řídicí pracovníky – daňový dopad
- Záloha call centra v případě poruchy
- Jednorázové náklady
 - Poradenství skrz novou konfiguraci systémů a procesů
 - Úprava účetního systému
 - Úprava HR systému

Zdroje a parametry pro tuto sekci byly převážně konzultovány a dodány experty účetního a daňového oddělení. Dále bylo identifikováno řídicími pracovníky call centra překrývání hovorů CZ/SK složek (extra náklad v podobě DPH vznikající přefakturací) a zálohy call centra.

- **MediaCall insourcing**

- Výpočet efektivity spočívá v komparaci stávajícího poplatku, jež je vyplácen externí agentuře, nákladů spojený se začleněním call centra do vnitropodnikové struktury a současně budoucích provozních nákladů alokovaných na tuto entitu.
 - Poplatek za službu vyplácen externí agentuře
 - Personální náklady
 - Nájemné
 - Ostatní náklady (spojené s organizační složkou, viz. níže)
 - Odpisy (kabeláž v pronajímaných prostorech, IT, nábytek)
- Jednorázové náklady
 - Školení zaměstnanců
 - Měsíční záloha externí agentury při přechodu z outsourcingu na insourcing
 - Paralelní nájem (školení)
 - Provize v případě nové lokality
 - Interní nábor
 - Nábor přes externí agenturu
 - Trénink a zaškolení nových zaměstnanců
 - Personální náklady na pozici „Project Manager“

Zdroje a parametry opět jako v případě lidských zdrojů, nájemného apod. byly konzultovány a dodány experty z jednotlivých oddělení. V případě insourcingu MediaCallu dále vznikají náklady na IT zařízení a nábytek,

který se musí pro nové zaměstnance pořídit (majetek ze slovenské části se přestěhuje).

5.2.1. Personální náklady

Tabulka 1: Počet zaměstnanců po restrukturalizaci

Česká část CC	Umístění			
	Slovenská část CC		IMC	
FTE (vč. PTE)	FTE	PTE	FTE	PTE
93,5	30	17,5	13	6

Predikovaný budoucí počet zaměstnanců v call centrech je i se začleněným MediaCallem 160 na FTE ekvivalent. V současnosti počet činí 144 zaměstnanců. Pro zjednodušení bude dále sloužit pro call centrum zkratka „CC“ a pro insourcing MediaCallu „IMC“

Tabulka 2: Mzdová efektivita personálních nákladů - srovnání na základě měsíční mzdy

Pozice	Počet FTE		Průměrná měsíční mzda [Kč]		Měsíční rozdíl [Kč]
	CZ	SK	CZ	SK	
Team Leader Operators	1	2	40 822	41 839	-1 016
Infoline Operator	6	6	29 637	29 645	-51
Collections Operator	6	8	32 591	29 838	16 522
Recovery Team Leader	1	1	41 244	44 715	-3 471
Recovery Operator	12	12	34 913	36 300	-16 647
Recovery & Surveillance Specialist	3	3	33 013	37 263	-12 748
Senior Recovery Surveillance Specialist	1	1	39 302	44 963	-5 661
PTEs (FTE equivalent)	17,5	15,5	16 170	20 515	-76 038
Celkem	47,5	48,5	1 295 703	1 394 811	-99 109

Tabulka č. 2 prezentuje měsíční úsporu nákladů z pohledu komparace průměrné měsíční mzdy pozice v České republice vůči Slovensku. Výchozím koeficientem pro kalkulaci mezd je konečný počet FTE v ČR. Výsledek deklaruje levnější pracovní sílu v ČR o cca. 100 tis. Kč/měsíc. Zdrojovými daty pro vytvoření této tabulky je příloha č. 1 a 2.

Kalkulační vzorec celkové úspory:

$$\text{Měsíční rozdíl} = \sum (PMM_{CZ} \cdot FTE_{CZ} - PMM_{SK} \cdot FTE_{CZ})$$

Kde:

PMM - průměrná měsíční mzda

FTE - počet FTE

Celková měsíční mzdová efektivita je následně použita při konsolidaci parametrů a výpočtu efektivit personálních nákladů jako položka „Mzdy“.

Tabulka 3: Mzdová efektivita personálních nákladů - srovnání na základě počtu FTE a průměrné měsíční mzdy

Pozice	Počet FTE		Průměrná měsíční mzda [Kč]		Měsíční rozdíl [Kč]
	CZ	SK	CZ	SK	
Team Leader Operators	1	2	40 822	41 839	-42 855
Infoline Operator	6	6	29 637	29 645	-51
Collections Operator	6	8	32 591	29 838	-43 153
Recovery Team Leader	1	1	41 244	44 715	-3 471
Recovery Operator	12	12	34 913	36 300	-16 647
Recovery & Surveillance Specialist	3	3	33 013	37 263	-12 748
Debt Recovery Manager/ Deputy call centre manager	0	2	0	87 519	-175 038
Senior Recovery Surveillance Specialist	1	1	39 302	44 963	-5 661
PTEs (FTE equivalent)	17,5	15,5	16 170	20 515	-35 008
Celkem	47,5	50,5	1 295 703	1 630 333	-334 630

Tabulka č. 3 se liší od předchozí zohledněním počtu FTE v komparaci ČR oproti Slovensku. Patrné je to zejména v položce brigádníků (PTEs), kdy předchozí tabulka znázorňovala dvojnásobnou úsporu z pohledu nákladů. Zohledněním počtu pracovníků (kdy v ČR došlo k navýšení) se měsíční úspora dostala „pouze“ na poloviční výši. Majoritní úsporu tvoří redukce o manažerské pozice. Ty budou zastoupeny vedoucími pracovníky již působícími v ČR, kteří budou pracovat pro slovenskou stranu na servisní smlouvu. Zdrojovými daty pro vytvoření této tabulky je příloha č. 1 a 2.

Kalkulační vzorec celkové úspory:

$$\text{Měsíční rozdíl} = \sum (PMM_{CZ} \cdot FTE_{CZ} - PMM_{SK} \cdot FTE_{SK})$$

Celková mzdová efektivita se zohlednění počtu pracovníků na pozicích je následně použita při konsolidaci parametrů a výpočtu efektivit personálních nákladů jako položka „Počet lidí“ snížená o mzdovou efektivitu, aby nedošlo ke zdvojení benefitu při souběžném zobrazení.

Tabulka 4: Harmonogram školení a zálohy zaměstnanců variant 2015

Přehled počtu školených FTE nebo FTE v záloze				
Pozice	Červen	Červenec	Srpen	Září
Team Leader Operators		1	1	1
Infoline Operator		3	6	6
Debt Recovery Manager/ Deputy call centre manager				1
Collections Operator		3	6	
Recovery Team Leader		1	1	1
Recovery Operator		6	12	6
Senior specialist		1	1	1
Recovery & Surveillance Specialist		3	3	3
PTEs (FTE equivalent)		11	17	2
Senior Accountant		1		
HR Specialist		1		

Náklady překryvu				
Pozice	Červen	Červenec	Srpen	Září
Team Leader Operators		40 822 Kč	40 822 Kč	41 839 Kč
Infoline Operator		88 910 Kč	177 819 Kč	177 870 Kč
Debt Recovery Manager/ Deputy call centre manager				87 519 Kč
Collections Operator		97 774 Kč	195 547 Kč	
Recovery Team Leader		41 244 Kč	41 244 Kč	44 715 Kč
Recovery Operator		209 477 Kč	418 953 Kč	217 800 Kč
Senior Recovery Surveillance Specialist		39 302 Kč	39 302 Kč	44 963 Kč
Recovery & Surveillance Specialist		99 040 Kč	99 040 Kč	111 788 Kč
PTEs (FTE equivalent)		177 870 Kč	274 890 Kč	41 030 Kč
Senior Accountant		35840 Kč; CC		
		14336 Kč; IMC		
HR Specialist		30500 Kč; CC		
		12200 Kč; IMC		

Legenda

Záloha

Školení

Pomocí tabulky č. 4 jsou vypočítány jednorázové náklady překryvu zaměstnanců, tj. školení nových zaměstnanců během stávající působnosti slovenského call centra a zálohy ze strany slovenských zaměstnanců po spuštění ostrého provozu slovenské části v ČR. Zdroje dat pro výše uvedenou tabulku jsou příloha č. 1, 2, 5 a tabulka č. 1 pro alokaci poměrných nákladů pozic „Senior Accountant“ a „HR Specialist“ na CC a IMC.

Horní část tabulky zobrazuje počet FTE zaměstnanců a spodní přepočet dle počtu FTE a průměrných mezd jednotlivých pozic.

Tabulka č. 4 prezentuje harmonogram variant restrukturalizace započnutých v roce 2015. Pro varianty v roce 2016 jsou vstupy převzaty, jelikož by se jednalo jen o posun vstupů do jejich definovaného počátku.

Data jsou použity při konsolidaci parametrů a výpočtu efektivity personálních nákladů jako položka „Překryv zaměstnanců“ v jednorázových nákladech.

Tabulka 5: Ostatní personální náklady

Účel	Alokovaná částka na CC	Alokovaná částka na IMC
HR výpomoc	427 000 Kč	170 800 Kč
Project Manager	457 979 Kč	183 191 Kč
Trénink	174 286 Kč	69 714 Kč
Nábor - agentura	308 800 Kč	123 520 Kč
HR Specialist	30500 Kč/měs.	12200 Kč/měs.
Senior Accountant	35840 Kč/měs.	14336 Kč/měs.

Tabulka č. 5 znázorňuje dodatečné náklady spojené s personální oblastí projektu. Zdrojovými daty pro vytvoření této tabulky je příloha č. 1, 3 a tabulka č. 1. Zdrojové tabulky znázorňují tzv. „celkovou částku účelu“, jež je dále alokována na specifické entity. Z důvodu separované kalkulace pro IMC byl požadavek společnosti na poměrové rozdělení nákladů dle počtu zaměstnanců v jednotlivých sekcích.

Položka „HR výpomoc“ indikuje požadavek na vytvoření 2 FTE pozic po dobu dvou měsíců kvůli náboru velkého počtu osob. Počítá se s výpomocí čtyř zaškolených specialistek, které v současnosti jsou na mateřské dovolené a budou pracovat na poloviční pracovní úvazek. Mzdy HR výpomoci jsou ekvivalentní z hlediska FTE mzdě pozice „HR Specialist“ a v konsolidaci parametrů jsou

zobrazeny pod položkou „Interní nábor“. Pozice „Project Manager“ je speciálně vytvořená pozice na šest měsíců pro řízení a kontrolu projektu. Trénink znázorňuje náklady vyvstávající ve spojitosti se školením nových pozic. Specifická část náborového procesu bude probíhat přes externí personální agenturu a z tohoto důvodu je alokována další poměrně značná částka jak na CC, tak na IMC.

Pozice „HR Specialist“ a „Senior Accountant“ jsou nově vytvořené pozice, jak je uvedeno v kapitole zabývající se identifikací vstupních parametrů, a budou negativně ovlivňovat efektivitu po celou „životnost“ projektu.

Jednotlivé položky jsou zařazeny v jednorázových nákladech, které v budoucnosti již nebudou vyvstávat. Výjimku tvoří, v předchozím odstavci, zmíněné pozice „HR Specialist“ a „Senior Accountant“.

Kalkulační vzorce alokace částek:

$$\text{Náklad na CC} = \frac{(FTE_{SK_CC} + PTE_{SK_CC})}{(FTE_{SK_CC} + PTE_{SK_CC} + FTE_{IMC} + PTE_{IMC})} \cdot \text{celková částka účelu}$$

$$\text{Náklad na IMC} = \frac{(FTE_{IMC} + PTE_{IMC})}{(FTE_{SK_CC} + PTE_{SK_CC} + FTE_{IMC} + PTE_{IMC})} \cdot \text{celková částka účelu}$$

Tabulka 6: Bonusy zaměstnanců

Položka	Náklad
Odstupné	1 916 445 Kč
Retenční balíček	2 240 441 Kč
Celkem	4 156 885 Kč

Tabulka č. 6 vyjadřuje jednorázové náklady. Odstupné je kalkulováno z důvodu přestěhování slovenského CC do ČR a s tím související propouštění stávajících zaměstnanců. Retenční balíček reprezentuje peněžní stimulaci pro specifické pozice a zamezení předčasnému podání výpovědi.

Zdrojem dat je příloha č. 2. Celková částka nákladu je zahrnuta v konsolidaci parametrů a výpočtu efektivit personálních nákladů jako položka „Bonusy“ v jednorázových nákladech.

Tabulka 7: Konsolidace parametrů personálních nákladů - varianty s počátkem realizace v roce 2015 [Kč]

HR - 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
HR	7 063 621	-3 219 482	-3 800 683	-4 963 087	-4 963 087	-2 481 543	-12 364 260
Efektivita	-1 006 821	-3 219 482	-3 800 683	-4 963 087	-4 963 087	-2 481 543	
Mzdy	-396 434	-1 189 302	-1 189 302	-1 189 302	-1 189 302	-594 651	
Počet lidí	-942 087	-2 826 260	-2 826 260	-2 826 260	-2 826 260	-1 413 130	
Senior Accountant	179 200	430 080	430 080	430 080	430 080	215 040	
HR Specialist	152 500	366 000	366 000	366 000	366 000	183 000	
2 x CZ Collections operator			-243 130	-729 389	-729 389	-364 694	
2 x CZ Infoline operator			-219 492	-658 476	-658 476	-329 238	
1 x SK Infoline operator			-118 580	-355 740	-355 740	-177 870	
Jednorázové náklady	8 070 442						
Bonusy	4 156 885						
Project Manager	392 553						
Interní nábor	122 000						
Nábor přes agenturu	308 800						
Trénink	174 286						
Překryv zaměstnanců	2 915 918						

Tabulka 8: Konsolidace parametrů personálních nákladů - varianty s počátkem realizace v roce 2016 [Kč]

HR - 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
HR	5 722 171	-3 219 482	-4 527 185	-4 963 087	-4 963 087	-413 591	-12 364 260
Efektivita	-2 348 271	-3 219 482	-4 527 185	-4 963 087	-4 963 087	-413 591	
Mzdy	-891 977	-1 189 302	-1 189 302	-1 189 302	-1 189 302	-99 109	
Počet lidí	-2 119 695	-2 826 260	-2 826 260	-2 826 260	-2 826 260	-235 522	
Senior Accountant	358 400	430 080	430 080	430 080	430 080	35 840	
HR Specialist	305 000	366 000	366 000	366 000	366 000	30 500	
2 x CZ Collections operator			-547 042	-729 389	-729 389	-60 782	
2 x CZ Infoline operator			-493 857	-658 476	-658 476	-54 873	
1 x SK Infoline operator			-266 805	-355 740	-355 740	-29 645	
Jednorázové náklady	8 070 442						
Bonusy	4 156 885						
Project Manager	392 553						
Interní nábor	122 000						
Nábor přes agenturu	308 800						
Trénink	174 286						
Překryv zaměstnanců	2 915 918						

Tabulky č. 7 a 8 znázorňují efektivitu personálních nákladů v důsledku restrukturalizace po dobu životnosti projektu. Výsledkem plynoucím z restrukturalizace je, po ustálení všech působících vlivů na efektivitu, úspora dosahující cca. 5 milionů za rok. Tato hodnota je znázorněna ve vizualizovaném čtvrtém a pátém roce od počátku projektu.

Jediným rozdílem plynoucím z konsolidačních tabulek je období realizace. V takovém případě je efektivita v obou případech stejná, jelikož nedošlo ke změně dílčích parametrů.

Je nutné si uvědomit, že vizualizace je nastavena na 6 let, jelikož se jeden rok promítá do dvou vlivem rozfázování začátku a konce hodnoceného období. V důsledku toho je kalkulace nastavena pro variantu 2015 v období 7/2015 (včetně) – 6/2020 (včetně). Pro variantu 2016 platí analogicky období 2/2016 (včetně) – 1/2021 (včetně). Obě varianty jsou v součtu tedy pětileté. Patrné toto rozdělení bude i u dalších konsolidačních tabulek.

Náznak výpočtů efektivit pro rok 2015:

$$\text{Mzdy} = 4 \cdot \text{celkový měsíční rozdíl (Tab. 2)} = 4 \cdot (-99\ 109) = (-396\ 434) \text{ Kč}$$

$$\begin{aligned} \text{Počet lidí} &= 4 \cdot [\text{celkový měsíční rozdíl (Tab. 3)} - \text{celkový měsíční rozdíl (Tab. 2)}] \\ &= 4 \cdot [(-334\ 630) - (-99\ 109)] = (-942\ 087) \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Senior Accountant} &= 5 \cdot \text{měsíční náklad CC (Tab. 5)} \\ &= 5 \cdot 35\ 840 = 179\ 200 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{HR Specialist} &= 5 \cdot \text{měsíční náklad CC (Tab. 5)} \\ &= 5 \cdot 30\ 500 = 152\ 500 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Efektivita je kalkulována bez dvou měsíců, které jsou vyhrazeny na školení nových zaměstnanců. V takovém případě po dobu těchto dvou měsíců vznikají pouze jednorázové náklady, jelikož užitnou hodnotu stále vytváří zaměstnanci na Slovensku.

U pozic „Senior Accountant“ a „HR Specialist“ je kalkulováno s pěti měsíci, neboť jeden měsíc probíhá školení. Jednoměsíční náklad je v tomto případě zahrnut v položce „Překryv zaměstnanců“ u jednorázových nákladů.

V důsledku restrukturalizace jsou po dvou letech od zahájení činnosti call center v ČR identifikovány úspory pozic v české části 2x „CZ Collection Operator“ a 2x „CZ Infoline Operator“. Úspora pozice po dvou letech byla identifikována také ve slovenské části 1x „SK Infoline Operator“.

Náznak výpočtu efektivity úspory po dvou letech (4 měsíce v roce 2017 varianty 2015):

$$\begin{aligned} 2x \text{ CZ Collection Operator} &= (-2) \cdot \{4 \cdot [\text{měsíční náklad(Příl. 1)} - 2\,200]\} \\ &= (-2) \cdot [4 \cdot (32\,591 - 2\,200)] = -243\,130 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2x \text{ CZ Infoline Operator} &= (-2) \cdot \{4 \cdot [\text{měsíční náklad(Příl. 1)} - 2\,200]\} \\ &= (-2) \cdot [4 \cdot (29\,637 - 2\,200)] = -219\,492 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1x \text{ SK Infoline Operator} &= (-1) \cdot \{4 \cdot [\text{měsíční náklad(Příl. 1)}]\} \\ &= (-1) \cdot (4 \cdot 29\,637) = -118\,580 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Pozn.: Personální náklady v české části jsou totožné s náklady nově příchozích lidí do slovenské snížené o bonus za dvojjazyčnost, která je nutná pro Slovensko. Bonus za dvojjazyčnost činí 2 200Kč měsíčně.

Personální náklady spojené s IMC jsou zohledněny v separované části, která se komplexně zabývá nákladovou efektivitou insourcingu MediaCallu.

5.2.2. Nájemné

Tabulka 9: Konsolidace parametrů nájemného pro stěhování centrály v rámci SK – varianta 2015 [Kč]

Nájem - 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Nájem	963 531	-936 190	-839 940	-949 940	-1 059 940	-571 220	-3 393 699
Efektivita	-313 110	-1 252 440	-1 252 440	-1 252 440	-1 252 440	-626 220	
Jednorázové náklady	1 207 891						
Stěhování	123 750						
Neodepsaná aktiva	922 735						
Provize realitní kanceláři	161 406						
Odpisy	68 750	316 250	412 500	302 500	192 500	55 000	
Kabeláž	68 750	316 250	412 500	302 500	192 500	55 000	

Zdrojovými daty pro tabulku č. 9 jsou přílohy č. 6 a 7.

Provize realitní kanceláři – náklad v případě stěhování do nových prostor (60 % měsíčního nájmu vč. služeb)

Efektivita – rozdíl nájemného (příloha č. 6)

Náznak výpočtu efektivity úspory 3 měsíců v roce 2015:

Efektivita = 3 . (měsíční nájem v nových prostorech – měsíční nájem v současných prostorech)

Efektivita = 3 . (269 010 – 373 380) = – 313 110 Kč

Pozn.: 3 měsíce z důvodu globálního vyklizení prostor (v září ještě probíhá ze Slovenska záloha zahájení provozu slovenské části CC v ČR)

Odpis je vypočítán jako poměrná částka užívání majetku v daném období. Zdrojem dat jsou výpočty daňových odpisů (přílohy č. 8 a 9).

Odpis kabeláže = Roční odpis v prvním roce (Příl. 8) . $\left(\frac{3}{12}\right) = 275\,000 . \left(\frac{3}{12}\right) = 68\,750\text{ Kč}$

Tabulka 10: Konsolidace parametrů nájemného pro stěhování CC ze Slovenska do stávající lokality v ČR – varianta 2015 [Kč]

Nájem - 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Nájem	1 321 968	-449 412	-430 662	-505 660	-580 659	-309 079	-953 504
Efektivita	-231 052	-693 156	-693 156	-693 156	-693 156	-346 578	
Jednorázové náklady	1 459 272						
Stěhování	300 000						
Neodepsaná aktiva	605 000						
Paralelní nájem	554 272						
Provize realitní kanceláři	0						
Odpisy	93 748	243 744	262 494	187 496	112 497	37 499	
Kabeláž	93 748	243 744	262 494	187 496	112 497	37 499	

Tabulka 11: Konsolidace parametrů nájemného pro stěhování CC ze Slovenska a ČR do nové lokality – varianta 2015 [Kč]

Nájem - 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Nájem	3 412 443	1 079 762	1 127 871	935 435	742 999	323 390	7 621 901
Efektivita	151 448	454 344	454 344	454 344	454 344	227 172	
Jednorázové náklady	3 020 450						
Stěhování	480 000						
Neodepsaná aktiva	1 621 500						
Paralelní nájem	588 956						
Provize realitní kanceláři	329 994						
Odpisy	240 545	625 418	673 527	481 091	288 655	96 218	
Kabeláž	240 545	625 418	673 527	481 091	288 655	96 218	

Metodologie výpočtu a stanovení hodnot tabulek č. 10 a 11 je obdobná jako u tabulky č. 9. Položkou navíc je parametr „Paralelní nájem“, který indikuje náklad za dvouměsíční nájem po dobu školení nových zaměstnanců slovenské části v ČR. Dále pak je zahrnut do paralelního nájmu jednoměsíční nájem pronajímaných prostor slovenského CC na Slovensku, kde působí část zaměstnanců jako záloha zahájení provozu v ČR.

Kalkulace paralelního nájmu varianty „2015 Nová lokalita“:

$$\begin{aligned} PN &= 2 \cdot \text{měsíční nájem SK CC v ČR} + \text{měsíční nájem SK CC na Slovensku (Příl. 6)} \\ &= 2 \cdot 182\,845 + 223\,266 = 588\,956 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Řádky „Nájem“ kvantifikují celkovou efektivitu (úsporu či ztrátu) za konkrétní část přestěhování. Do konečné sumarizační tabulky se sčítá efektivita přestěhování centrály na Slovensku a varianta přestěhování v ČR do jedné položky „Nájem“. Nájemné ve variantě „2015 Stávající lokalita“ je vyčísleno v prvním roce jako ztráta cca. 2,3 mil. Kč a ve variantě „2016 Nová lokalita“ ztráta 4,4 mil. Kč. Tento fakt je způsoben primárně vyššími jednorázovými náklady v důsledku přestěhování také české části CC.

Kalkulace dalších variant jsou zobrazeny v příloze č. 12 a 13. Vyčíslení nájmu pro část IMC je, stejně jako personální náklady, v separované části.

5.2.3. Ostatní náklady

Mezi ostatní náklady jsou zařazeny náklady související zejména s vytvořením organizační složky. Mezi tyto náklady se řadí audit a roční daňová přiznání zprostředkovaná externí společností. Dále se jedná o jednorázové náklady týkající se poradenství skrz konfiguraci a implementaci, úpravu HR a účetního systému. Další položkou je servisní smlouva vedoucích pracovníků v ČR, kteří budou z části řídit slovenskou část. Nákladem u servisní smlouvy je daňový dopad vlivem přefakturace mezi českou a slovenskou stranou. Daňový dopad je tvořen také překryvem hovorů, kterým se rozumí vzájemný zástup marketingových částí ČR a SK. Vedoucí pracovníci tento překryv vyčíslili na maximálně 2 % měsíčně. Výsledkem je extra náklad alokovaný pouze na CC, jelikož IMC nebude nikterak vstupovat do překryvu. Poslední částí je záloha v případě poruchy call center. Zálohou se rozumím záložní místo, které by v nečekané situaci mohlo provizorně

fungovat. Alokovaná částka je na CC výjimečně nižší oproti IMC, neboť se jedná o navýšení nákladu, jež byl původně na Slovensku.

Tabulka 12: Alokace ostatních nákladů

Účel	Alokovaná částka na CC	Alokovaná částka na IMC
Poradenství skrz konfiguraci	107 143 Kč	42 857 Kč
Úprava HR systému	283 969 Kč	116 031 Kč
Úprava účetního systému	17 858 Kč	7 142 Kč
Audit organizační složky	107143 Kč/rok	42857 Kč/rok
Daňová přiznání organizační složky	107143 Kč/rok	42857 Kč/rok
Servisní smlouva	19040 Kč/měsíc	3418 Kč/měsíc
Záloha v případě poruchy	4603 Kč/měsíc	8787 Kč/měsíc

Tabulka 13: Konsolidace parametrů ostatních nákladů CC – varianta 2015 [Kč]

CC	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Ostatní	767 814	533 724	533 724	533 724	533 724	374 005	3 276 715
Daňové přiznání pro organizační složku	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	
Audit organizační složky	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	
Překrývání CZ/SK hovorů - daňový dopad	11 910	35 730	35 730	35 730	35 730	17 865	
Servisní smlouva - daňový dopad	114 237	228 474	228 474	228 474	228 474	114 237	
Záloha call centra v případě poruchy	18 411	55 234	55 234	55 234	55 234	27 617	
Poradenství skrz novou konfiguraci	107 143						
Úprava účetního systému	17 858						
Úprava HR systému	283 969						

Tabulka 14: Konsolidace parametrů ostatních nákladů IMC – varianta 2015 [Kč]

IMC	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Ostatní	307 399	232 173	232 173	232 173	232 173	158 943	1 395 034
Daňové přiznání pro organizační složku	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	
Audit organizační složky	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	
Servisní smlouva - daňový dopad	20 506	41 013	41 013	41 013	41 013	20 506	
Záloha call centra v případě poruchy	35 149	105 446	105 446	105 446	105 446	52 723	
Poradenství skrz novou konfiguraci	42 857						
Úprava účetního systému	7 142						
Úprava HR systému	116 031						

Zdroji dat pro tabulky č. 13 a 14 jsou tabulka č. 12 a příloha č. 14. Jak je patrné, v konečném součtu s vytvořením organizační složky souvisí nárůst nákladů v uvažovaném období o cca. 5 mil. Kč.

Náznak výpočtů jednotlivých parametrů (rok 2015):

Překryv hovorů CC = 4 . (extra náklad CZ + extra náklad SK) (Příl. 14)

$$= 4 . (1\,409 + 1\,568) = 11\,910 \text{ Kč}$$

Servisní smlouva CC = 6 . servisní smlouva CC (Tab. 12)

$$= 6 . 19\,040 = 114\,237 \text{ Kč}$$

Výstup za CC je zohledněn v závěrečné sumarizační tabulce a za IMC slouží jako jeden z parametrů při hodnocení výhodnosti insourcingu.

Varianty pro rok 2016 jsou vypočítány a zobrazeny v příloze č. 15. Za zmínku stojí uvést, že stejně, jako tomu bylo u výpočtu personálních nákladů, je tomu u ostatních nákladů. Náklady ve variantách 2015 a 2016 jsou stejné. Jediným rozdílem je fázový posun.

5.2.4. Insourcing MediaCallu

Požadavkem společnosti je provedení jednoduché nákladově-výnosové analýzy separované části IMC. Důvodem tohoto požadavku je vizualizace, zda se vyplatí po alokaci jednotlivých vstupních parametrů MediaCall začlenit do vnitropodnikové struktury či nikoliv a ponechat službu outsourcovanou. Rozhodujícím kritériem v tomto případě je kumulovaný benefit za definované období.

Značná část výpočtů jednotlivých nákladových prvků je analogická k těm v předchozích subkapitolách. Z důvodu zařizování nové části zde přibývají navíc odpisy potřebné IT techniky a nábytku. Efektivita je v tomto případě komparací sumarizovaných nákladových parametrů vůči původnímu poplatku za outsourcing.

Tabulka 15: Konsolidace parametrů IMC – stávající lokalita 2015 [Kč]

IMC - 2015 stávající lokalita	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
IMC efektivita	2 252 593	-460 646	-590 040	-1 341 622	-1 775 913	-874 350	-2 789 978
Komparace hlavních parametrů	228 259	-460 646	-590 040	-1 341 622	-1 775 913	-874 350	
MediaCall - původní poplatek	3 630 000	10 890 000	10 890 000	10 890 000	10 890 000	5 445 000	
HR	2 602 057	7 726 563	7 726 563	7 726 563	7 726 563	3 863 282	
Mzdy	2 469 377	7 408 131	7 408 131	7 408 131	7 408 131	3 704 066	
Senior Accountant	71 680	172 032	172 032	172 032	172 032	86 016	
HR Specialist	61 000	146 400	146 400	146 400	146 400	73 200	
Nájem	326 616	979 848	979 848	979 848	979 848	489 924	
Ostatní	307 399	232 173	232 173	232 173	232 173	158 943	
Jednorázové náklady	2 024 334						
Školení zaměstnanců	994 471						
MediaCall - měsíční záloha	467 500						
Paralelní nájem	163 308						
Provize realitní kanceláři	0						
Interní nábor	48 800						
Nábor přes agenturu	123 520						
Trénink	69 714						
Project Manager	157 021						
Odpisy	622 187	1 490 770	1 361 376	609 794	175 503	58 501	
Kabeláž	46 252	120 256	129 506	92 504	55 503	18 501	
IT	475 935	1 110 515	951 870	317 290			
Nábytek	100 000	260 000	280 000	200 000	120 000	40 000	

Tabulka č. 15 deklaruje, že z hlediska nákladového pojetí je výhodné začlenit MediaCall do podnikové struktury, neboť za definované období ve variantách se stávající lokalitou vzniká úspora cca. 2,8 mil. Kč a lze očekávat stejný budoucí trend. Varianty nové lokality vychází obdobně optimisticky s úsporou cca. 2,3 mil. Kč. Snížení úspory o 500 tis. Kč je dáno zejména vyšším nájmem v nové lokalitě oproti stávající.

Z pohledu variant opět nastává jev, který vznikl u personálních nákladů a ostatních nákladů. Varianty se liší pouze z hlediska lokace, nikoliv z hlediska časového, neboť se jedná pouze o fázový posun realizace restrukturalizace bez ovlivnění dílčích parametrů.

Zdroje dat pro tabulku č. 15 jsou poměrné výpočty z předchozích kapitol zabývající se specifickými vstupními parametry (personální náklady, nájemné a ostatní) a přílohy č. 5, 16 a 17, týkající se lidských zdrojů, poplatků za MediaCall a daňových odpisů pořizovaného majetku.

Novým parametrem je v jednorázových nákladech položka „MediaCall – měsíční záloha“, která vyjadřuje snížený poplatek externí agentuře za zálohu při samotném zahájení činnosti IMC.

Náznak výpočtů specifických parametrů (rok 2015):

$$\begin{aligned} \text{Komparace HP} &= \text{HR} + \text{Nájem} + \text{Ostatní} + \text{Odpisy} - \text{MediaCall původní poplatek} \\ &= 2\,602\,057 + 326\,616 + 307\,399 + 622\,187 - 3\,630\,000 \\ &= 228\,259 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Odpis IT} &= \text{Roční odpis v prvním roce (Příl. 17)} \cdot \left(\frac{6}{12}\right) \\ &= 951\,870 \cdot \left(\frac{6}{12}\right) = 475\,935 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Odpis nábytku} &= \text{Roční odpis v prvním roce (Příl. 17)} \cdot \left(\frac{6}{12}\right) \\ &= 200\,000 \cdot \left(\frac{6}{12}\right) = 100\,000 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Výpočty dalších variant jsou zobrazeny v přílohách č. 18 – 20.

5.3. Vyhodnocení restrukturalizace statickou metodou

Tabulka 16: Sumarizace dílčích vstupů – stávající lokalita 2015 [Kč]

Stávající lokalita 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Personální náklady	7 063 621	-3 219 482	-3 800 683	-4 963 087	-4 963 087	-2 481 543	-12 364 260
Nájem	2 285 499	-1 385 602	-1 270 602	-1 455 600	-1 640 599	-880 299	-4 347 203
IMC	2 252 593	-460 646	-590 040	-1 341 622	-1 775 913	-874 350	-2 789 978
Ostatní	767 814	533 724	533 724	533 724	533 724	374 005	3 276 715
Změna daňového základu	12 369 528	-4 532 005	-5 127 602	-7 226 585	-7 845 875	-3 862 187	-16 224 726
Změna odvedení daní	-2 350 210	861 081	974 244	1 373 051	1 490 716	733 816	3 082 698
(+ ztráta / - úspora)	10 019 318	-3 670 924	-4 153 358	-5 853 534	-6 355 159	-3 128 372	-13 142 028

Tabulka 17: Sumarizace dílčích vstupů – nová lokalita 2015 [Kč]

Nová lokalita 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Personální náklady	7 063 621	-3 219 482	-3 800 683	-4 963 087	-4 963 087	-2 481 543	-12 364 260
Nájem	4 375 974	143 572	287 931	-14 505	-316 941	-247 830	4 228 202
IMC	2 351 258	-375 648	-506 402	-1 252 545	-1 681 399	-825 733	-2 290 469
Ostatní	767 814	533 724	533 724	533 724	533 724	374 005	3 276 715
Změna daňového základu	14 558 668	-2 917 833	-3 485 430	-5 696 413	-6 427 703	-3 181 101	-7 149 812
Změna odvedení daní	-2 766 147	554 388	662 232	1 082 318	1 221 264	604 409	1 358 464
(+ ztráta / - úspora)	11 792 521	-2 363 445	-2 823 198	-4 614 094	-5 206 439	-2 576 692	-5 791 348

Tabulka 18: Sumarizace dílčích vstupů – stávající lokalita 2016 [Kč]

Stávající lokalita 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Personální náklady	5 722 171	-3 219 482	-4 527 185	-4 963 087	-4 963 087	-413 591	-12 364 260
Nájem	1 514 767	-1 269 978	-1 347 685	-1 532 683	-1 717 681	-146 716	-4 499 977
IMC	1 922 278	-255 316	-903 199	-1 654 781	-1 824 664	-74 297	-2 789 978
Ostatní	900 913	533 724	533 724	533 724	533 724	240 906	3 276 715
Změna daňového základu	10 060 129	-4 211 051	-6 244 345	-7 616 826	-7 971 708	-393 698	-16 377 500
Změna odvedení daní	-1 911 425	800 100	1 186 426	1 447 197	1 514 625	74 803	3 111 725
(+ ztráta / - úspora)	8 148 705	-3 410 952	-5 057 920	-6 169 629	-6 457 084	-318 895	-13 265 775

Tabulka 19: Sumarizace dílčích vstupů – nová lokalita 2016 [Kč]

Nová lokalita 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Personální náklady	5 722 171	-3 219 482	-4 527 185	-4 963 087	-4 963 087	-413 591	-12 364 260
Nájem	4 104 049	332 595	161 916	-140 520	-442 957	-41 305	3 973 778
IMC	2 058 058	-173 716	-817 295	-1 563 438	-1 727 883	-66 194	-2 290 469
Ostatní	900 913	533 724	533 724	533 724	533 724	240 906	3 276 715
Změna daňového základu	12 785 191	-2 526 879	-4 648 840	-6 133 321	-6 600 203	-280 184	-7 404 236
Změna odvedení daní	-2 429 186	480 107	883 280	1 165 331	1 254 039	53 235	1 406 805
(+ ztráta / - úspora)	10 356 005	-2 046 772	-3 765 561	-4 967 990	-5 346 164	-226 949	-5 997 431

Tabulky č. 16 – 19 prezentují celkovou ztrátu nebo úsporu po zahrnutí všech dílčích vstupů, které danou variantu ovlivňují. Jednotlivé vstupy jsou kumulovány v položce „změna daňového základu“, který indikuje navýšení nebo snížení podle toho, zda se náklady zvýšily či snížily. Vynásobením změny daňového základu daňovou sazbou se dále dostáváme k položce „změna odvedení daní“, která se při úspoře projevuje jako další náklad a při „ztrátě“ jako úspora. Ztráta je prezentována v uvozovkách z toho důvodu, že se nejedná o ztrátu jako takovou z pohledu hospodaření celé společnosti, ale v daném roce přináší restrukturalizace negativní oproti pozitivním benefitům, zejména v korelaci s jednorázovými náklady.

Jak je patrné z výše uvedených tabulek, jediným značným rozdílem mezi variantami je výběr lokace, neboť rozdíl na kumulovaném nájemném činí rozdíl cca. 8 mil. Kč. Rozdíl vyplývá z přestěhování, včetně české části, což koreluje s vyššími odpisy a navýšením ceny pronajímané plochy za metr čtvereční. Rozdíl v částkách vlivem rozfázování je poté způsoben jednorázovým odpisem aktiv, který se s postupujícím časem snižuje.

Tabulka 20: Přehled efektivity jednotlivých variant [mil. Kč]

Varianta	Období						Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
2015 Stávající lokalita	10,02	-3,67	-4,15	-5,85	-6,36	-3,13	-13,14
2016 Stávající lokalita	8,15	-3,41	-5,06	-6,17	-6,46	-0,32	-13,27
2015 Nová lokalita	11,79	-2,36	-2,82	-4,61	-5,21	-2,58	-5,79
2016 Nová lokalita	10,36	-2,05	-3,77	-4,97	-5,35	-0,23	-6,00

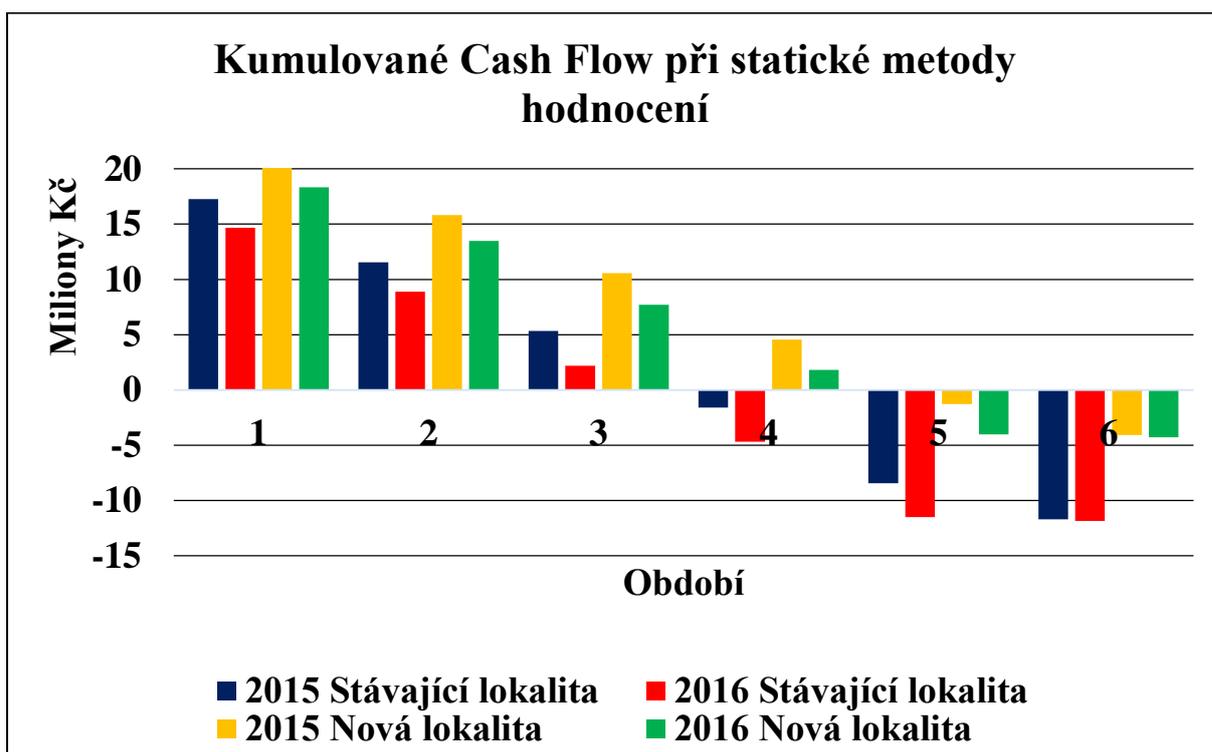
Tabulka 21: Přehled odpisů jednotlivých variant [mil. Kč]

Varianta	Období						Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
2015 Stávající lokalita	0,78	2,05	2,04	1,10	0,48	0,15	6,60
2016 Stávající lokalita	1,50	2,37	1,65	0,71	0,35	0,03	6,60
2015 Nová lokalita	0,92	2,41	2,43	1,38	0,65	0,21	8,00
2016 Nová lokalita	1,75	2,81	1,99	0,94	0,48	0,03	8,00

Tabulka 22: Přehled CF jednotlivých variant [mil. Kč]

Varianta	INV	Období						Celkem
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	
2015 Stávající lokalita	8,02	9,23	-5,72	-6,19	-6,95	-6,84	-3,28	-11,72
2016 Stávající lokalita	8,02	6,65	-5,78	-6,70	-6,88	-6,81	-0,34	-11,85
2015 Nová lokalita	9,72	10,87	-4,78	-5,25	-5,99	-5,85	-2,78	-4,08
2016 Nová lokalita	9,72	8,60	-4,85	-5,76	-5,91	-5,82	-0,26	-4,28

Graf 1: Kumulované Cash Flow [mil. Kč]



Jelikož je společnost plátcem DPH, bylo nutné navýšit investiční výdaj o sazbu DPH 21 %.

V grafu č. 1 nejsou zobrazeny na ose „x“ roky, nýbrž období. Období je charakterizováno vymežujícími podmínkami z kapitoly č. 5.1. Příjmy, analogicky jako výnosy a náklady, jsou ve vnitropodnikové podobě zobrazeny záporně. Z tohoto důvodu je graf ponechán v původní podobě, i když jeho zobrazení může být zavádějící nebo matoucí.

Tabulka č. 20 prezentuje celkový přehled a porovnání variant bez zohlednění faktoru času při hodnocení investičního projektu. Sloupec celkem udává hodnotu nakumulovaného zisku.

Z výsledku je patrné, že po zhodnocení statickou metodou je nejvhodnější realizovat variantu „2016 Stávající lokalita“, při které se zvýší čistý zisk v kumulativním pojetí o cca. 13,3 mil. Kč. Investice se v tomto případě, dle tabulky č. 22 a grafu č. 1, vrátí společnosti po uplynutých 3,23 let.

Návratnost dalších variant:

- 2015 Stávající lokalita – 3,27 let
- 2015 Nová lokalita – 4,28 let
- 2016 Nová lokalita – 4,23 let

5.4. Vyhodnocení restrukturalizace dynamickou metodou

Jak je známo, dynamické metody zohledňují časový faktor při hodnocení investičních projektů. Z tohoto důvodu je Cash Flow převzato ze zhodnocení pomocí statické metody a násobeno diskontním faktorem. Jako diskontní sazba je použita 12% hodnota, která je používána na skupinové úrovni společnosti pro projekty nepřesahující pět let investičního období. Skupina tuto sazbu nastavuje s ohledem na vývoj trhu, inflaci a rizikovost investice. Dle délky investičního období ji modifikuje.

Tabulka 23: Výše diskontního faktoru v jednotlivých letech

Diskontní faktor v jednotlivých letech					
Rok	1.	2.	3.	4.	5.
Diskontní faktor	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57

Tabulka 24: Přehled diskontovaného CF jednotlivých variant [mil. Kč]

Varianta	INV	Období						Celkem
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	
2015 Stávající lokalita	8,02	8,25	-4,83	-4,67	-4,68	-4,11	-1,86	-3,89
2016 Stávající lokalita	8,02	5,94	-4,66	-4,82	-4,42	-3,90	-0,20	-4,03
2015 Nová lokalita	9,72	9,70	-4,04	-3,96	-4,04	-3,52	-1,58	2,28
2016 Nová lokalita	9,72	7,68	-3,91	-4,14	-3,79	-3,34	-0,15	2,07

Pro názornost aplikace diskontního faktoru uveden příklad výpočtu druhého období:

$$2015 SL = \left(\frac{6}{12}\right) CF_2 \cdot DF_1 + \left(\frac{6}{12}\right) CF_2 \cdot DF_2$$

$$2015 SL = \left(\frac{6}{12}\right) (-5,72) \cdot 0,89 + \left(\frac{6}{12}\right) (-5,72) \cdot 0,80 = -4,83 \text{ mil. Kč}$$

$$2016 SL = \left(\frac{1}{12}\right) CF_2 \cdot DF_1 + \left(\frac{11}{12}\right) CF_2 \cdot DF_2$$

$$2016 SL = \left(\frac{1}{12}\right) (-5,78) \cdot 0,89 + \left(\frac{11}{12}\right) (-5,78) \cdot 0,80 = -4,66 \text{ mil. Kč}$$

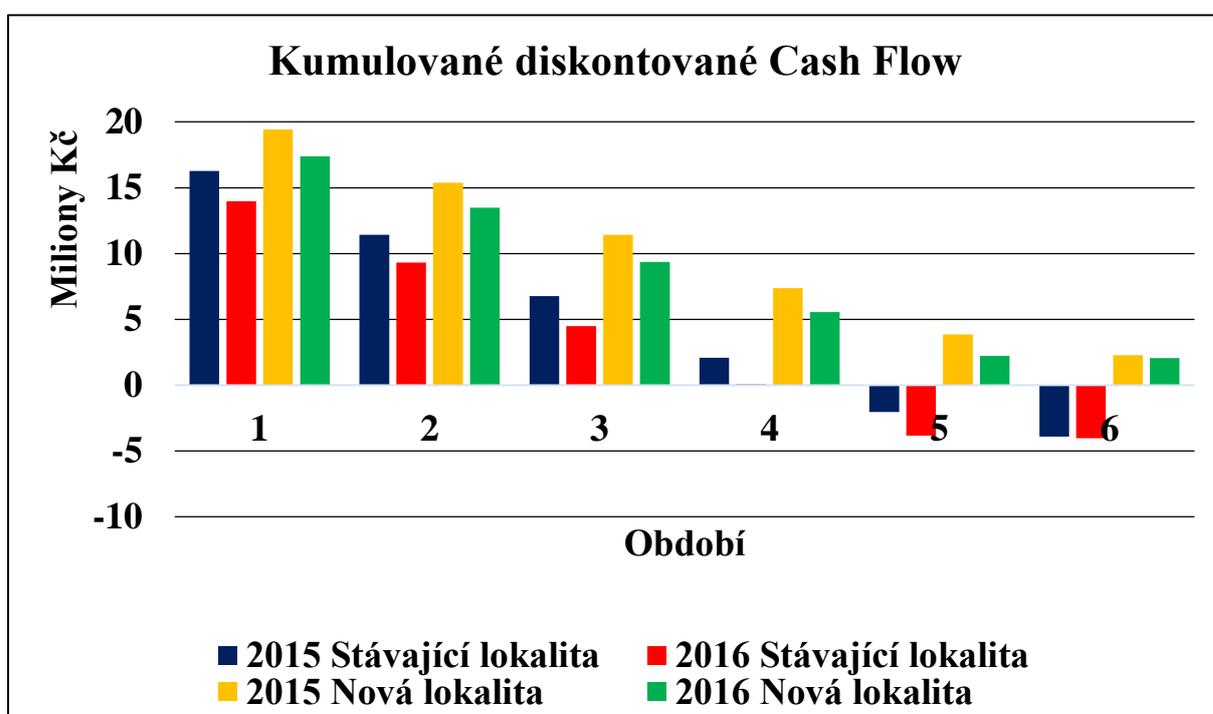
Kde:

SL - Stávající lokalita

CF₂ - CF v druhém období

DF_x - Diskontní faktor v roce „x“

Graf 2: Kumulované diskontované Cash Flow [mil. Kč]

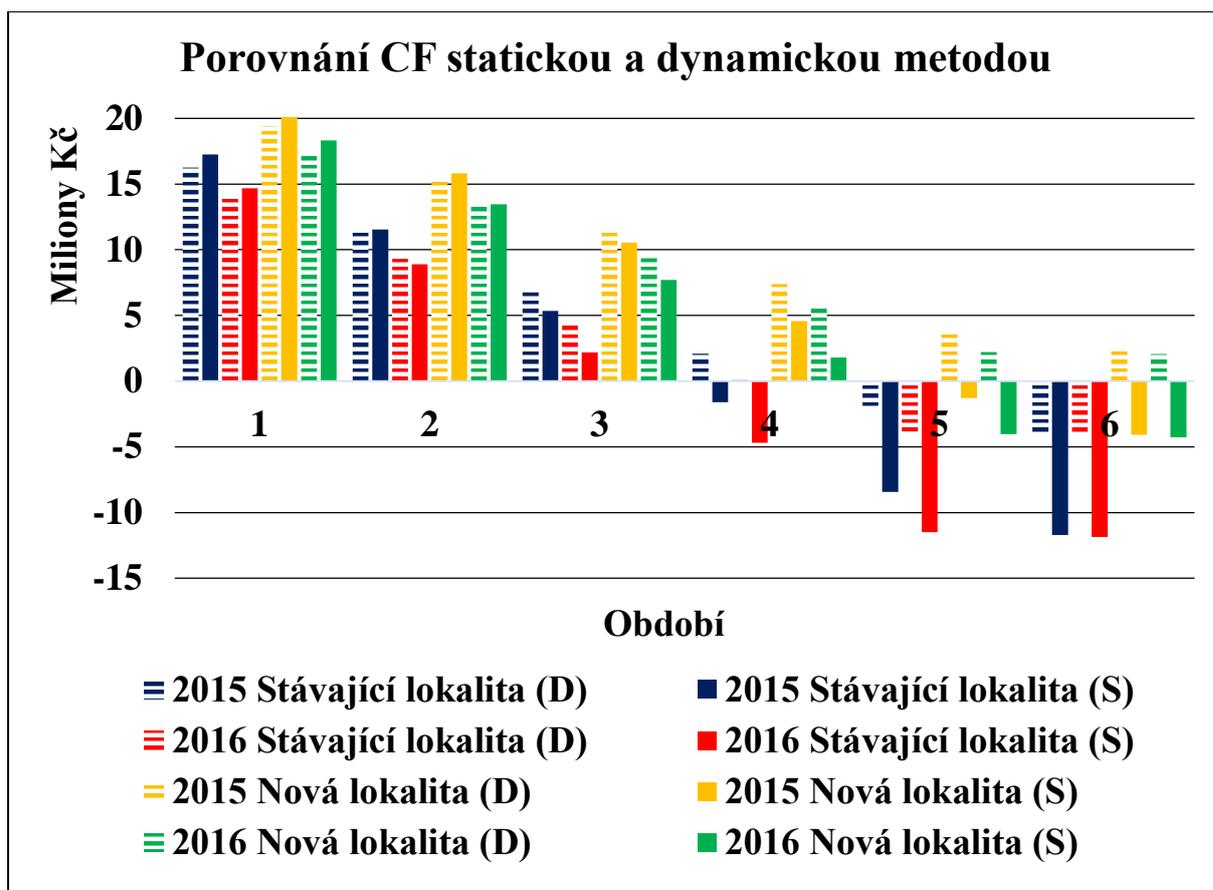


Tabulka č. 24 prezentuje, že vlivem zohlednění faktoru času došlo z kumulativního pohledu ke snížení CF o více než polovinu, na cca. 4,0 mil. Kč u preferované varianty „2016 Stávající lokalita“. Ta je doporučena k realizaci v předchozí kapitole po zhodnocení statickou metodou.

Se zohledněním času došlo také k prodloužení doby návratnosti a to na 3,94 let z původních 3,23 let.

Výše uváděné zákonitosti přehledně zobrazuje graf č. 3, který porovnává statické vyhodnocení s dynamickým.

Graf 3: Porovnání kumulovaného CF statické a dynamické metody [mil. Kč]



Z grafu č. 3 je patrné, jak se vlivem diskontního faktoru inkrementálně snižuje kumulace CF (v tomto pojetí do záporných hodnot).

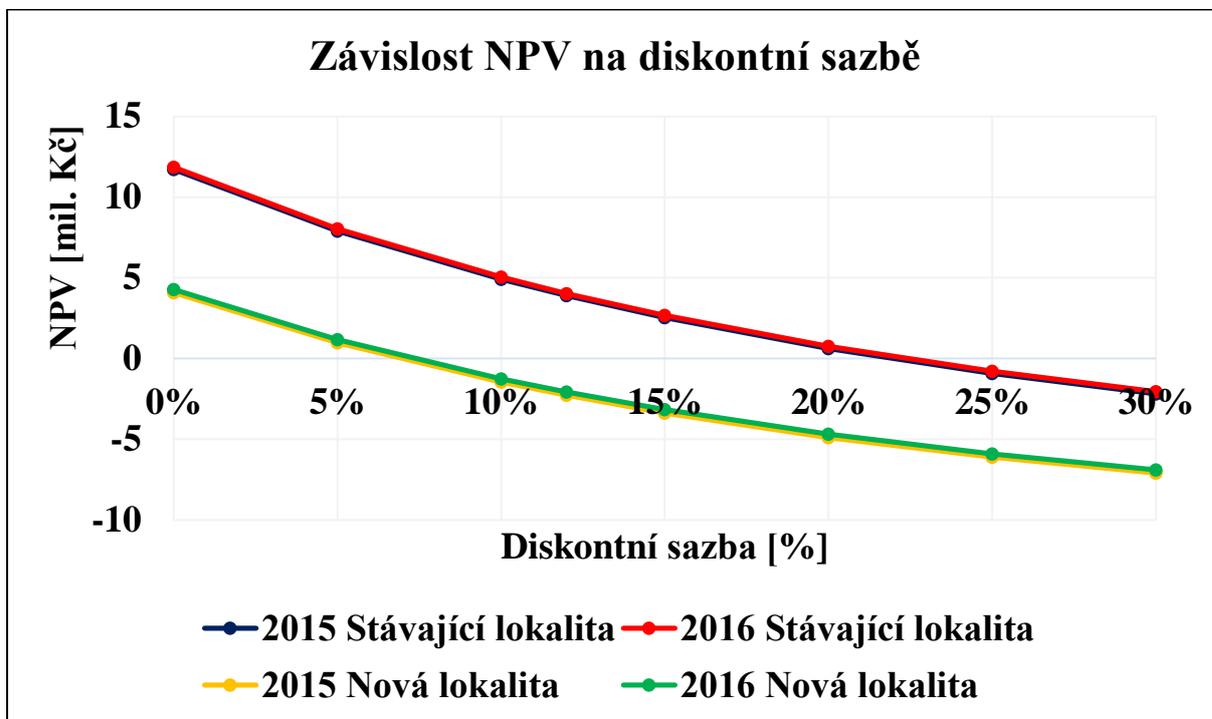
Tabulka 25: IRR, DPP a NPV u dynamické metody

Varianta	IRR [%]	DPP [počet let]	NPV [Kč]
2015 Stávající lokalita	21,88%	4,01	3 893 162
2016 Stávající lokalita	22,31%	3,94	4 027 089
2015 Nová lokalita	6,84%	5,72	-2 281 611
2016 Nová lokalita	7,26%	6,16	-2 073 851

Z hlediska exaktního vymezení pojmu NPV (teorie říká, že je investice přípustná, pokud NPV nabývá hodnoty $NPV \geq 0$) jsou hodnoty invertovány vynásobením (-1). Tabulka č. 25 deklaruje, že varianty nabývající záporných hodnot NPV mají vnitřní výnosové procento pod diskontní sazbou stanovenou společností. Dále jsou zobrazeny diskontované doby návratnosti počítané

z diskontovaného Cash Flow. Nejnižší diskontovaná doba tedy logicky vychází u varianty s nejvyšším IRR a NPV.

Graf 4: Závislost NPV na diskontní sazbě



Graf č. 4 opět potvrzuje to, co již bylo popsáno v předchozích kapitolách. Jednotlivé varianty se liší pouze v nájemném, které reprezentuje mezera mezi variantami „stávající lokalita“ a „nová lokalita“ v jednotlivých letech. Meziročně se varianty liší pouze sníženou hodnotou neodepsaných aktiv.

6. Závěr

Z hlediska nákladové analýzy bylo exaktně potvrzeno jak statickou, tak dynamickou metodou hodnocení investičních projektů, že je výhodné realizovat restrukturalizaci call center ve stávající lokalitě, kde již působí české call centrum. Doporučením společnosti je varianta „2016 Stávající lokalita“ vyplývající dle výsledků použitých metod. Tato varianta má z hlediska nákladů nejvyšší efektivitu.

Tabulka 26: Tabulka výsledků

Varianta	Změna čistého zisku [mil. Kč]	Změna CF (statického) [mil. Kč]	NPV [mil. Kč]	IRR [%]	DPP [let]
2015 Stávající lokalita	-13,1	-11,7	3,9	21,9%	4,0
2016 Stávající lokalita	-13,3	-11,9	4,0	22,3%	3,9
2015 Nová lokalita	-5,8	-4,1	-2,3	6,8%	5,7
2016 Nová lokalita	6,0	-4,3	-2,1	7,3%	6,2

*záporné hodnoty zobrazují kladné efekty investice, vyjma NPV, IRR a DPP

Dle požadavku společnosti na provedení nákladově-výnosové analýzy začlenění externího call centra do podnikové struktury bylo prokázáno, že je výhodnější provozovat call centrum vnitropodnikovými procesy, nikoliv outsourcování.

V konečném výsledku to při konsolidaci znamená navýšení zisku o 13,3 mil. Kč během prvních pěti let. Podstatným faktem ovšem je, že restrukturalizace bude mít zřejmě pozitivní efekt i v dalších letech po vizualizaci této studie. Tato domněnka je však pouze spekulativní, neboť záleží na společnosti a jejím budoucím vývoji v této oblasti.

Pokud bych se neměl držet pevně zvolených variant, doporučil bych společnosti pro maximalizaci efektivity realizovat restrukturalizaci po odepsání aktiv v původních lokalitách, což bude mít za následek další snížení jednorázových nákladů. Dále bych doporučil přezkoumání cen nájemného případných nových lokalit. Přestože je vize stěhovat části call center do modernějších prostor, je neakceptovatelné, aby náklady za metr čtvereční v důsledku toho vzrostly o více než 10 % v porovnání s původní lokalitou nacházející se ve stejném městě. Zejména pak v konsekvenci stěhování call centra z centra aglomerace na okraj periferie a pronájmu větší plochy, kdy je známo, že při pronájmu větší plochy je lepší vyjednávací pozice o ceně.

Diplomová práce je zaměřena na nákladovou analýzu, ovšem je důležité podotknout, že restrukturalizace bude mít další efekty. Prvním efektem, který není a neměl být zohledněn v této práci, je inkrementální navýšení poskytnutých produktů vlivem vyšší efektivity částí call center. Důvodem nezahrnutí výnosové části je současná modifikace produktového portfolia, obchodního modelu a požadavek na prvotní analýzu budoucích nákladů. Inkrementální nárůst poskytnutých produktů bude mít dále konsekvenci v navýšení výnosů. Druhým efektem je zlepšení řízení call center, kdy nebudou značně separované jednotlivé části. Části budou integrovány

do jednoho celku a bude umožněn přímý dohled nad začleněným externím call centrem.

Restrukturalizace s důsledkem snížení nákladů je vhodným dílčím řešením krizového období, ve kterém se nyní nachází společnost. Kladný efekt to nesporně bude mít i pro budoucí roky ve spojitosti s dodržováním 35% nákladově-výnosového poměru, který je nastaven na skupinové úrovni. S poklesem výnosů a dostání závazku mateřské společnosti z hlediska realizace strategických projektů bude stále těžší 35% poměru dosáhnout.

Úspěšná restrukturalizace je též závislá na průběžném kontrolování a dodržování plánu. V případě, že bude nutné plán přehodnotit, úlohou pozice „Project Manager“ bude v rané fázi projektu najít takové řešení, které bude z hlediska nákladů a celkového pojetí přínosem pro společnost. Postupem času tato role přejde na vedoucí pracovníky call center, kteří budou mít případnou racionalizaci v průběhu fungování jednotlivých částí na starost.

Závěrem lze konstatovat, že veškeré cíle diplomové práce byly naplněny. Cílem byla vizualizace efektivity restrukturalizace v pětiletém výhledu, která se dle kalkulace jeví jako příležitost k opětovnému růstu zisku. Projekt lze tedy hodnotit kladně, avšak musím podotknout, že se naskýtají možnosti k jeho zlepšení, které jsem zmínil výše.

7. Literatura

- [1] BENDO VÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [4] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
- [5] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.
- [6] FREIBERG, František. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 214 s. ISBN 978-80-01-04218-2.
- [7] FREIBERG, František. *Financování podniku*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007, 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5.
- [8] HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Překlad Leo Vodáček. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 8072610287.
- [9] KOTTER, John P a Dan S COHEN. *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2002, xiv, 190 p. ISBN 1578512549.
- [10] KRAFTOVÁ, I. *Rezervy na restrukturalizaci v českém účetnictví. Účetnictví v praxi*, 2002, vol. 6, no. 7, s. 8-10. ISSN: 1211-7307
- [11] PALÁN, Josef František. *Řízení podnikových změn*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 256 s. ISBN 80-213-0893-1.

- [12] PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Finanční řízení a investování*. Vyd. 1. V Praze: Nakladatelství ČVUT, 2006, 105 s. ISBN 80-01-03566-2.
- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 9788024740041
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: modely, metody, řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.
- [16] TOMÁNEK, Jaroslav. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 8072264281.
- [17] VACULÍK, Josef. *Řízení změn*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 141 s. ISBN 80-7194-833-0.
- [18] VEBER, Jaromír. *Management II*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
- [19] VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

7.1. Elektronické zdroje

- [20] Česká společnost pro systémovou integraci. *Popis standardu PMBOK* [online].[cit.2015-02-05]. Dostupné z:
http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_04_3_maule.pdf
- [21] Česká společnost pro systémovou integraci. *Porovnání PRINCE2 a PMBOK* [online].[cit.2015-02-05]. Dostupné z:
http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_04_4_maule.pdf
- [22] Digitální knihovna univerzity Pardubice In: TETŘEVOVÁ, Liběna. *Výchozí pojetí restrukturalizace podniku* [online]. 2001 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z:
<http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32444/1/CL241.pdf>

- [23] Management Mania. *ISO 10 006*
[online].[cit.2015-02-05]. Dostupné z:
<http://managementmania.com/cs/iso-10006>
- [24] Management Mania. *Efektivnost*
[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z:
<http://managementmania.com/cs/efektivnost>
- [25] Management Mania. *Ekonomická přidaná hodnota*
[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z:
<http://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>
- [26] Management Mania. *Průměrné náklady kapitálu*
[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z:
<http://managementmania.com/cs/prumerne-naklady-kapitalu>
- [27] Internation Project Management Association [online]. [cit. 2015-02-05].
Dostupné z: <http://ipma.ch>
- [28] Project Management Institute [online]. [cit. 2015-02-05].
Dostupné z: <http://www.pmi.org/>
- [29] Organizační složka [online]. [cit. 2015-02-10].
Dostupné z:
<http://www.organizacnislozka.cz/-legislativa-organizacni-slozka-pravo>
- [30] Vnitropodnikové materiály společnosti
- [31] KRÁLOVÁ, Alena. *Plánování projektu, plán projektu*
[online].[cit.2015-02-09]. Dostupné z:
<http://slideplayer.cz/slide/2283983/>

8. Seznam tabulek a grafů

Graf 1: Kumulované Cash Flow [mil. Kč].....	63
Graf 2: Kumulované diskontované Cash Flow [mil. Kč]	65
Graf 3: Porovnání kumulovaného CF statické a dynamické metody [mil. Kč]	66
Graf 4: Závislost NPV na diskontní sazbě.....	67
Obrázek 1: Metoda SMART	13
Obrázek 2: Trojimperativ	13
Obrázek 3: Proces plánování projektu.....	18
Tabulka 1: Počet zaměstnanců po restrukturalizaci	43
Tabulka 2: Mzdová efektivita personálních nákladů - srovnání na základě měsíční mzdy	43
Tabulka 3: Mzdová efektivita personálních nákladů - srovnání na základě počtu FTE a průměrné měsíční mzdy	44
Tabulka 4: Harmonogram školení a zálohy zaměstnanců variant 2015	45
Tabulka 5: Ostatní personální náklady	46
Tabulka 6: Bonusy zaměstnanců.....	47
Tabulka 7: Konsolidace parametrů personálních nákladů - varianty s počátkem realizace v roce 2015 [Kč]	48
Tabulka 8: Konsolidace parametrů personálních nákladů - varianty s počátkem realizace v roce 2016 [Kč]	49
Tabulka 9: Konsolidace parametrů nájemného pro stěhování centrály v rámci SK – varianta 2015 [Kč]	52
Tabulka 10: Konsolidace parametrů nájemného pro stěhování CC ze Slovenska do stávající lokality v ČR – varianta 2015 [Kč]	53
Tabulka 11: Konsolidace parametrů nájemného pro stěhování CC ze Slovenska a ČR do nové lokality – varianta 2015 [Kč].....	53
Tabulka 12: Alokace ostatních nákladů	55
Tabulka 13: Konsolidace parametrů ostatních nákladů CC – varianta 2015 [Kč] ..	56
Tabulka 14: Konsolidace parametrů ostatních nákladů IMC – varianta 2015 [Kč]	56
Tabulka 15: Konsolidace parametrů IMC – stávající lokalita 2015 [Kč]	58
Tabulka 16: Sumarizace dílčích vstupů – stávající lokalita 2015 [Kč]	60
Tabulka 17: Sumarizace dílčích vstupů – nová lokalita 2015 [Kč]	60

Tabulka 18: Sumarizace dílčích vstupů – stávající lokalita 2016 [Kč]	61
Tabulka 19: Sumarizace dílčích vstupů – nová lokalita 2016 [Kč]	61
Tabulka 20: Přehled efektivity jednotlivých variant [mil. Kč]	62
Tabulka 21: Přehled odpisů jednotlivých variant [mil. Kč]	62
Tabulka 22: Přehled CF jednotlivých variant [mil. Kč]	63
Tabulka 23: Výše diskontního faktoru v jednotlivých letech.....	64
Tabulka 24: Přehled diskontovaného CF jednotlivých variant [mil. Kč]	64
Tabulka 25: IRR, DPP a NPV u dynamické metody.....	66
Tabulka 26: Tabulka výsledků.....	68

9. Přílohy

Příloha č. 1: Personální náklady v ČR slovenského CC po restrukturalizaci

Počet Pozic	Pozice	Celkové měsíční personální náklady na FTE
1	Team Leader Operators	40 822,15 Kč
6	Infoline Operator	29 636,50 Kč
6	Collections Operator	32 591,20 Kč
1	Recovery Team Leader	41 244,25 Kč
12	Recovery Operator	34 912,75 Kč
3	Recovery & Surveillance Specialist	33 013,30 Kč
1	Senior Recovery Surveillance Specialist	39 302,00 Kč
17,5	PTEs (FTE equivalent)	16 170,00 Kč
1	Project Manager	91 595,70 Kč
1	Senior Accountant	50 176,00 Kč
1	HR Specialist	42 700,00 Kč
IMC		
1	Team Leader Operators	45 729,20 Kč
12	Infoline Operator	38 107,67 Kč
6	PTEs (FTE equivalent)	19 053,84 Kč

Zdroj: Personální oddělení společnosti

Příloha č. 2: Personální náklady na Slovensku před restrukturalizací, včetně jednorázových nákladů

Počet Pozic	Pozice	Celkové měsíční personální náklady na osobu	Počet odstupných (počet platů)	Retenční balíček (počet platů)	Jednorázové náklady odstupné	Jednorázové náklady retenční balíček	Celkové jednorázové náklady
2	Debt Recovery Manager/ Deputy call centre manager	3 182,51 €	8	6	25 460,09 €	19 095,07 €	44 555,16 €
2	Team Leader Operators	1 521,40 €	2	5	3 042,80 €	7 607,00 €	10 649,80 €
6	Infoline Operator	1 078,00 €	4	6	4 312,00 €	6 468,00 €	10 780,00 €
8	Collections Operator	1 085,00 €	0	8	- €	8 680,00 €	8 680,00 €
1	Recovery Team Leader	1 626,00 €	4	2,5	6 504,00 €	4 065,00 €	10 569,00 €
12	Recovery Operator	1 320,00 €	16	12	21 120,00 €	15 840,00 €	36 960,00 €
3	Recovery & Surveillance Specialist	1 355,00 €	2	3	2 710,00 €	4 065,00 €	6 775,00 €
1	Senior Recovery Surveillance Specialist	1 635,00 €	4	2,5	6 540,00 €	4 087,50 €	10 627,50 €
15,5	PTEs (FTE equivalent)	746,00 €	0	15,5	- €	11 563,00 €	11 563,00 €

Zdroj: Personální oddělení společnosti

Příloha č. 3: Náklady na nábor a trénink

Náklady na nábor přes agentury	
Pozice	Celkové náklady
Počet team leaderů	3
Počet pozic Full time	40
FTE ekvivalent brigádníků	24
Počet kandidátů	120
Poplatky Jobs	23 200 Kč
Poplatky za Thomas testy	43 120 Kč
Zprostředkování 9 pozic agenturou	366 000 Kč
Celkem	432 320 Kč

Odměna stávajícím zaměstnancům za podporu tréninku			
Pozice	Počet	Odměna	Celkové náklady
Teamleader	3	10 000 Kč	30 000 Kč
Coach	2	10 000 Kč	20 000 Kč
Supervisor	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkem			60 000 Kč

Náklady na trénink - ubytování					
Pozice	Počet nocí	Cena za noc	Cestovné	Stravné	Celkové náklady
Project Manager	10	2 000 Kč	10 000 Kč	16 000 Kč	46 000 Kč
Debt Recovery Manager	10	2 000 Kč	10 000 Kč	16 000 Kč	46 000 Kč
Back Office	10	2 000 Kč	10 000 Kč	16 000 Kč	46 000 Kč
Teamleader	10	2 000 Kč	10 000 Kč	16 000 Kč	46 000 Kč
Celkem					184 000 Kč

Zdroj: Personální oddělení společnosti

Příloha č. 4: Schéma školení/zálohy pracovníků – část 1

SK MARKETING CC – Slovakia	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Supervisor	1	1	1	1	1	0		
Team leader	2	2	2	2	1	0		
FTEs	6	6	6	6	6	0		
PTEs (FTE equivalent)	12	12	12	6	0	0		
SK MARKETING CC – Czech Republic	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Supervisor	1	1						
Team leader			1	1	1	1	1	1
FTEs			3	6	6	6	6	6
PTEs (FTE equivalent)			6	12	12	12	12	12
SK CCU – Slovakia	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Team leader	0	0	0	0	0			
FTEs	8	8	8	8	0			
PTEs (FTE equivalent)								
SK CCU – Czech Republic	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Team leader			0	0	0	0	0	0
FTEs			3	6	6	6	6	6
PTEs (FTE equivalent)			2	2	2	2	2	2

LEGEND

TRAINING
FULL WORKING
PARTIAL OR FULL OVERLAP

Zdroj: Oddělení call center společnosti

Příloha č. 5: Schéma školení/zálohy pracovníků – část 2

SK CDR – Slovakia	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Team leader	1	1	1	1	1			
FTEs	12	12	12	12	6			
PTEs (FTE equivalent)	3	3	3	3	2			
Senior specialist	1	1	1	1	1			
FTEs	3	3	3	3	3			
PTEs (FTE equivalent)	0,5	0,5	0,5	0,5	0			
SK CDR – Czech Republic	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Team leader			1	1	1	1	1	1
FTEs			6	12	12	12	12	12
PTEs (FTE equivalent)			3	3	3	3	3	3
Senior specialist			1	1	1	1	1	1
Team leader Recovery&Surverilance			0	0	0	0	0	0
FTEs			3	3	3	3	3	3
PTEs (FTE equivalent)				0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
SK Loans recording – External CC MediaCall	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Charge (incl. VAT)	907 500 Kč	907 500 Kč	907 500 Kč	907 500 Kč	467 500 Kč			
MediaCall – Internal Solution	May 15	Jun 15	Jul 15	Aug 15	Sep 15	Oct 15	Nov 15	Dec 15
Team leader			1	1	1	1	1	1
FTEs			6	12	12	12	12	12
PTEs (FTE equivalent)			4	6	6	6	6	6

LEGEND

TRAINING
FULL WORKING
PARTIAL OR FULL OVERLAP

Zdroj: Oddělení call center společnosti

Příloha č. 6: Přehled pronajímaných prostor v současnosti a budoucnosti

Položka	Současný stav		
	SK		CZ
	Centrála	CC	CC
Počet m ²	490	293	658
Náklady za m ² (včetně služeb a energií)	762 Kč	762 Kč	439 Kč
Celkové měsíční náklady	373 380 Kč	223 266 Kč	288 862 Kč
Počet míst	37	52	91
Měsíční náklad / místo	10 091 Kč	4 294 Kč	3 174 Kč
Počet m ² / místo	13,2	5,6	7,2

Položka	Budoucnost - nová lokalita v CZ			
	SK	CZ		
	Centrála	CC (SK část)	CC (CZ část)	IMC (SK část)
Počet m ²	490	377	757	186
Náklady za m ² (včetně služeb a energií)	549 Kč	485 Kč	485 Kč	485 Kč
Celkové měsíční náklady	269 010 Kč	182 845 Kč	367 145 Kč	90 210 Kč
Počet míst	37	46,5	93,5	23
Měsíční náklad / místo	7 271 Kč	3 927 Kč	3 927 Kč	3 927 Kč
Počet m ² / místo	13,2	8,1	8,1	8,1

Položka	Budoucnost - rozšíření stávající lokality v CZ			
	SK	CZ		
	Centrála	CC (SK část)	CC (CZ část)	IMC (SK část)
Počet m ²	490	377	757	186
Náklady za m ² (včetně služeb a energií)	549 Kč	439 Kč	439 Kč	439 Kč
Celkové měsíční náklady	269 010 Kč	165 503 Kč	332 323 Kč	81 654 Kč
Počet míst	37	46,5	93,5	23
Měsíční náklad / místo	7 271 Kč	3 554 Kč	3 554 Kč	3 554 Kč
Počet m ² / místo	13,2	8,1	8,1	8,1

Zdroj: Oddělení správy budovy společnosti

Příloha č. 7: Náklady spojené se stěhováním

Náklady při stěhování centrály v SK

Náklady na optickou kabeláž	1 375 000 Kč
Stěhování	123 750 Kč
Odpisy majetku ve stávajících prostorách 2015	922 735 Kč
Odpisy majetku ve stávajících prostorách 2016	830 462 Kč

Náklady při stěhování Call Centra ze SK do stávající lokality

Náklady na optickou kabeláž	937 478 Kč
Stěhování	300 000 Kč
Odpisy majetku ve stávajících prostorách 2015	605 000 Kč
Odpisy majetku ve stávajících prostorách 2016	544 500 Kč

Náklady při stěhování IMC do stávající lokality

Náklady na optickou kabeláž	462 522 Kč
-----------------------------	------------

Náklady při stěhování do nových prostor (SK+CZ)

Náklady na optickou kabeláž	2 405 455 Kč
Stěhování	480 000 Kč
Odpisy majetku ve stávajících prostorách 2015	1 621 500 Kč
Odpisy majetku ve stávajících prostorách 2016	1 459 350 Kč

Náklady při stěhování IMC do nové lokality

Náklady na optickou kabeláž	394 545 Kč
-----------------------------	------------

Zdroj: Oddělení správy budovy společnosti

Příloha č. 8: Výpočty zrychlených daňových odpisů u pronájmu – část 1

Stěhování centrály v rámci SK

Požizovací cena: 1 375 000 Kč (Optické kabely - skupina 2)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	1 375 000 Kč	275 000 Kč	275 000 Kč	1 100 000 Kč
2	1 100 000 Kč	440 000 Kč	715 000 Kč	660 000 Kč
3	660 000 Kč	330 000 Kč	1 045 000 Kč	330 000 Kč
4	330 000 Kč	220 000 Kč	1 265 000 Kč	110 000 Kč
5	110 000 Kč	110 000 Kč	1 375 000 Kč	0 Kč

Stěhování call centra ze SK do stávající lokality

Požizovací cena: 937 478 Kč (Optické kabely - skupina 2)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	937 478 Kč	187 496 Kč	187 496 Kč	749 982 Kč
2	749 982 Kč	299 993 Kč	487 488 Kč	449 989 Kč
3	449 989 Kč	224 995 Kč	712 483 Kč	224 995 Kč
4	224 995 Kč	149 996 Kč	862 480 Kč	74 998 Kč
5	74 998 Kč	74 998 Kč	937 478 Kč	0 Kč

IMC do stávající lokality

Požizovací cena: 462 522 Kč (Optické kabely - skupina 2)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	462 522 Kč	92 504 Kč	92 504 Kč	370 018 Kč
2	370 018 Kč	148 007 Kč	240 512 Kč	222 011 Kč
3	222 011 Kč	111 005 Kč	351 517 Kč	111 005 Kč
4	111 005 Kč	74 004 Kč	425 520 Kč	37 002 Kč
5	37 002 Kč	37 002 Kč	462 522 Kč	0 Kč

Příloha č. 9: Výpočty zrychlených daňových odpisů u pronájmu – část 2

Stěhování call center (CZ+SK) do nové lokality

Požizovací cena: 2 405 455 Kč (Optické kabely - skupina 2)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	2 405 455 Kč	481 091 Kč	481 091 Kč	1 924 364 Kč
2	1 924 364 Kč	769 745 Kč	1 250 836 Kč	1 154 618 Kč
3	1 154 618 Kč	577 309 Kč	1 828 145 Kč	577 309 Kč
4	577 309 Kč	384 873 Kč	2 213 018 Kč	192 436 Kč
5	192 436 Kč	192 436 Kč	2 405 455 Kč	0 Kč

IMC do nové lokality

Požizovací cena: 394 545 Kč (Optické kabely - skupina 2)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	394 545 Kč	78 909 Kč	78 909 Kč	315 636 Kč
2	315 636 Kč	126 255 Kč	205 164 Kč	189 382 Kč
3	189 382 Kč	94 691 Kč	299 855 Kč	94 691 Kč
4	94 691 Kč	63 127 Kč	362 982 Kč	31 564 Kč
5	31 564 Kč	31 564 Kč	394 545 Kč	0 Kč

Příloha č. 10: Kalkulace jednotlivých variant nájemného CC – část 1

Stěhování centrály v rámci SK - varianta 2016

Nájem - 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Nájem	463 991	-867 440	-885 773	-995 773	-1 105 773	-95 203	-3 485 973
Efektivita	-834 960	-1 252 440	-1 252 440	-1 252 440	-1 252 440	-104 370	
Jednorázové náklady	1 115 618						
Stěhování	123 750						
Neodepsaná aktiva	830 462						
Provize realitní kanceláři	161 406						
Odpisy	183 333	385 000	366 667	256 667	146 667	9 167	
Kabeláž	183 333	385 000	366 667	256 667	146 667	9 167	

Stěhování Call Centra ze SK do stávající lokality - 2016

Nájem - 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Nájem	1 050 776	-402 538	-461 911	-536 910	-611 908	-51 513	-1 014 004
Efektivita	-519 867	-693 156	-693 156	-693 156	-693 156	-57 763	
Jednorázové náklady	1 398 772						
Stěhování	300 000						
Neodepsaná aktiva	544 500						
Paralelní nájem	554 272						
Provize realitní kanceláři	0						
Odpisy	171 871	290 618	231 245	156 246	81 248	6 250	
Kabeláž	171 871	290 618	231 245	156 246	81 248	6 250	

Příloha č. 11: Kalkulace jednotlivých variant nájemného CC – část 2

Stěhování Call Centra (CZ+SK) do nové lokality - 2016 [Kč]

Nájem - 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Nájem	3 640 058	1 200 035	1 047 689	855 253	662 817	53 898	7 459 751
Efektivita	340 758	454 344	454 344	454 344	454 344	37 862	
Jednorázové náklady	2 858 300						
Stěhování	480 000						
Neodepsaná aktiva	1 459 350						
Paralelní nájem	588 956						
Provize realitní kanceláři	329 994						
Odpisy	441 000	745 691	593 345	400 909	208 473	16 036	
Kabeláž	441 000	745 691	593 345	400 909	208 473	16 036	

Příloha č. 12: Kalkulace jednotlivých variant nájemného IMC – část 1

Stěhování IMC do stávající lokality – 2015 [Kč]

Nájem - 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Náklady za nájemné	536 176	1 100 104	1 109 354	1 072 352	1 035 351	671 733	5 525 070
Nájemné	326 616	979 848	979 848	979 848	979 848	653 232	
Jednorázové náklady	163 308						
Paralelní nájem	163 308						
Provize realitní kanceláři	0						
Odpisy	46 252	120 256	129 506	92 504	55 503	18 501	
Kabeláž	46 252	120 256	129 506	92 504	55 503	18 501	

Stěhování IMC do nové lokality – 2015 [Kč]

Nájem - 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Náklady za nájemné	634 841	1 185 102	1 192 993	1 161 429	1 129 865	737 462	6 041 691
Nájemné	360 840	1 082 520	1 082 520	1 082 520	1 082 520	721 680	
Jednorázové náklady	234 546						
Paralelní nájem	180 420						
Provize realitní kanceláři	54 126						
Odpisy	39 455	102 582	110 473	78 909	47 345	15 782	
Kabeláž	39 455	102 582	110 473	78 909	47 345	15 782	

Příloha č. 13: Kalkulace jednotlivých variant nájemného IMC – část 2

Stěhování IMC do stávající lokality – 2016 [Kč]

Nájem - 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Náklady za nájemné	982 990	1 123 230	1 093 937	1 056 935	1 019 933	248 045	5 525 070
Nájemné	734 886	979 848	979 848	979 848	979 848	244 962	
Jednorázové náklady	163 308						
Paralelní nájem	163 308						
Provize realitní kanceláři	0						
Odpisy	84 796	143 382	114 089	77 087	40 085	3 083	
Kabeláž	84 796	143 382	114 089	77 087	40 085	3 083	

Stěhování IMC do nové lokality – 2016 [Kč]

Nájem - 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Náklady za nájemné	1 118 769	1 204 829	1 179 841	1 148 278	1 116 714	273 260	6 041 691
Nájemné	811 890	1 082 520	1 082 520	1 082 520	1 082 520	270 630	
Jednorázové náklady	234 546						
Paralelní nájem	180 420						
Provize realitní kanceláři	54 126						
Odpisy	72 333	122 309	97 321	65 758	34 194	2 630	
Kabeláž	72 333	122 309	97 321	65 758	34 194	2 630	

Příloha č. 14: Daňové dopady servisní smlouvy a překrývání hovorů

Servisní smlouva

Pozice	SK %	Měsíční náklad (průměr)	SSHI	Celkem	Náklady SK	Servisní smlouva
Řídící pracovník	20%	64 538 Kč	21 943 Kč	86 481 Kč	17 296 Kč	3 418 Kč
Řídící pracovník	31%	53 550 Kč	18 207 Kč	71 757 Kč	22 245 Kč	4 396 Kč
Řídící pracovník	53%	53 550 Kč	18 207 Kč	71 757 Kč	38 031 Kč	7 515 Kč
Řídící pracovník	45%	34 238 Kč	11 641 Kč	45 879 Kč	20 646 Kč	4 080 Kč
Řídící pracovník	41%	28 089 Kč	9 550 Kč	37 639 Kč	15 432 Kč	3 049 Kč
CELKEM					113 650 Kč	22 457 Kč

Alokace nákladů servisní smlouvy

Alokace	Měsíční náklady
IMC	3 418 Kč
CC	19 039 Kč
Celkem	22 457 Kč

Extra náklad za CZ hovory

Pozice CC CZ část	Počet	Měsíční náklad CZ	Celkový měsíční náklad	DPH ze 2%
Team Leader	1	38 622 Kč	38 622 Kč	147 Kč
Operator	6	27 437 Kč	164 619 Kč	626 Kč
PTEs (FTE ekvivalent)	12	13 970 Kč	167 640 Kč	637 Kč
Celkem			370 881 Kč	1 409 Kč

Extra náklad za SK hovory

Pozice CC SK část	Počet	Měsíční náklad SK	Celkový měsíční náklad	DPH ze 2%
Team Leader	1	40 822 Kč	40 822 Kč	155 Kč
Operator	6	29 637 Kč	177 819 Kč	676 Kč
PTEs (FTE ekvivalent)	12	16 170 Kč	194 040 Kč	737 Kč
Celkem			412 681 Kč	1 568 Kč

Zdroj: Daňové oddělení společnosti

Příloha č. 15: Výpočet ostatních nákladů pro varianty 2016

Ostatní náklady za CC - 2016 [Kč]

CC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Ostatní	900 913	533 724	533 724	533 724	533 724	240 906	3 276 715
Daňové přiznání pro organizační složku	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	
Audit organizační složky	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	
Překrývání CZ/SK hovorů - daňový dopad	26 798	35 730	35 730	35 730	35 730	2 978	
Servisní smlouva - daňový dopad	209 434	228 474	228 474	228 474	228 474	19 039	
Záloha call centra v případě poruchy	41 425	55 234	55 234	55 234	55 234	4 603	
Poradenství skrz novou konfiguraci	107 143						
Úprava účetního systému	17 858						
Úprava HR systému	283 969						

Ostatní náklady za IMC - 2016 [Kč]

IMC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
Ostatní	368 424	232 173	232 173	232 173	232 173	97 919	1 395 034
Daňové přiznání pro organizační složku	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	
Audit organizační složky	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	42 857	
Servisní smlouva - daňový dopad	37 595	41 013	41 013	41 013	41 013	3 418	
Záloha call centra v případě poruchy	79 084	105 446	105 446	105 446	105 446	8 787	
Poradenství skrz novou konfiguraci	42 857						
Úprava účetního systému	7 142						
Úprava HR systému	116 031						

Investice - IT pro IMC

Položka	Celkem
HP tenký klient (hw+licence citrix+vda) + monitor	1 457 179 Kč
Náklady na server X	231 751 Kč
Server + chassis	650 577 Kč
Telefon 7942 + licence	304 436 Kč
Náhradní souprava jádra 2100 + implementace	211 666 Kč
Celkem	2 855 609 Kč

Investice - nábytek pro IMC

Položka	Celkem
Stoly, skříně apod.	1 000 000 Kč
Celkem	1 000 000 Kč

Zdroj: IT oddělení společnosti

Příloha č. 17: Výpočty zrychlených daňových odpisů IT a nábytku u IMC

Odpisy IT pro IMC

Pořizovací cena 2 855 609 Kč (HW: 1. odpisová skupina)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	2 855 609 Kč	951 870 Kč	951 870 Kč	1 903 739 Kč
2	1 903 739 Kč	1 269 159 Kč	2 221 029 Kč	634 580 Kč
3	634 580 Kč	634 580 Kč	2 855 609 Kč	0 Kč

Odpisy nábytku pro IMC

Pořizovací cena 1 000 000 Kč (Nábytek: 2. odpisová skupina)

Rok	Počáteční zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky	Konečná zůstatková cena
1	1 000 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	800 000 Kč
2	800 000 Kč	320 000 Kč	520 000 Kč	480 000 Kč
3	480 000 Kč	240 000 Kč	760 000 Kč	240 000 Kč
4	240 000 Kč	160 000 Kč	920 000 Kč	80 000 Kč
5	80 000 Kč	80 000 Kč	1 000 000 Kč	0 Kč

Příloha č. 18: Konsolidace parametrů jednotlivých variant IMC – část 1

Konsolidace parametrů IMC – nová lokalita 2015 [Kč]

IMC - 2015 nová lokalita	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
IMC efektivita	2 351 258	-375 648	-506 402	-1 252 545	-1 681 399	-825 733	-2 290 469
Komparace hlavních parametrů	255 685	-375 648	-506 402	-1 252 545	-1 681 399	-825 733	
MediaCall - původní poplatek	3 630 000	10 890 000	10 890 000	10 890 000	10 890 000	5 445 000	
HR	2 602 057	7 726 563	7 726 563	7 726 563	7 726 563	3 863 282	
Mzdy	2 469 377	7 408 131	7 408 131	7 408 131	7 408 131	3 704 066	
Senior Accountant	71 680	172 032	172 032	172 032	172 032	86 016	
HR Specialist	61 000	146 400	146 400	146 400	146 400	73 200	
Nájem	360 840	1 082 520	1 082 520	1 082 520	1 082 520	541 260	
Ostatní	307 399	232 173	232 173	232 173	232 173	158 943	
Jednorázové náklady	2 095 572						
Školení zaměstnanců	994 471						
MediaCall - měsíční záloha	467 500						
Paralelní nájem	180 420						
Provize realitní kanceláři	54 126						
Interní nábor	48 800						
Nábor přes agenturu	123 520						
Trénink	69 714						
Project Manager	157 021						
Odpisy	615 389	1 473 096	1 342 342	596 199	167 345	55 782	
Kabeláž	39 455	102 582	110 473	78 909	47 345	15 782	
IT	475 935	1 110 515	951 870	317 290			
Nábytek	100 000	260 000	280 000	200 000	120 000	40 000	

Příloha č. 19: Konsolidace parametrů jednotlivých variant IMC – část 2

Konsolidace parametrů IMC – stávající lokalita 2016 [Kč]

IMC - 2016 stávající lokalita	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
IMC efektivita	1 922 278	-255 316	-903 199	-1 654 781	-1 824 664	-74 297	-2 789 978
Komparace hlavních parametrů	-102 056	-255 316	-903 199	-1 654 781	-1 824 664	-74 297	
MediaCall - původní poplatek	8 167 500	10 890 000	10 890 000	10 890 000	10 890 000	907 500	
HR	5 821 458	7 726 563	7 726 563	7 726 563	7 726 563	643 880	
Mzdy	5 556 098	7 408 131	7 408 131	7 408 131	7 408 131	617 344	
Senior Accountant	143 360	172 032	172 032	172 032	172 032	14 336	
HR Specialist	122 000	146 400	146 400	146 400	146 400	12 200	
Nájem	734 886	979 848	979 848	979 848	979 848	81 654	
Ostatní	368 424	232 173	232 173	232 173	232 173	97 919	
Jednorázové náklady	2 024 334						
Školení zaměstnanců	994 471						
MediaCall - měsíční záloha	467 500						
Paralelní nájem	163 308						
Provize realitní kanceláři	0						
Interní nábor	48 800						
Nábor přes agenturu	123 520						
Trénink	69 714						
Project Manager	157 021						
Odpisy	1 140 676	1 696 101	1 048 217	296 635	126 752	9 750	
Kabeláž	84 796	143 382	114 089	77 087	40 085	3 083	
IT	872 547	1 242 719	687 461	52 882			
Nábytek	183 333	310 000	246 667	166 667	86 667	6 667	

Příloha č. 20: Konsolidace parametrů jednotlivých variant IMC – část 3

Konsolidace parametrů IMC – nová lokalita 2016 [Kč]

IMC - 2015 nová lokalita	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
IMC efektivita	2 058 058	-173 716	-817 295	-1 563 438	-1 727 883	-66 194	-2 290 469
Komparace hlavních parametrů	-37 514	-173 716	-817 295	-1 563 438	-1 727 883	-66 194	
MediaCall - původní poplatek	8 167 500	10 890 000	10 890 000	10 890 000	10 890 000	907 500	
HR	5 821 458	7 726 563	7 726 563	7 726 563	7 726 563	643 880	
Mzdy	5 556 098	7 408 131	7 408 131	7 408 131	7 408 131	617 344	
Senior Accountant	143 360	172 032	172 032	172 032	172 032	14 336	
HR Specialist	122 000	146 400	146 400	146 400	146 400	12 200	
Nájem	811 890	1 082 520	1 082 520	1 082 520	1 082 520	90 210	
Ostatní	368 424	232 173	232 173	232 173	232 173	97 919	
Jednorázové náklady	2 095 572						
Školení zaměstnanců	994 471						
MediaCall - měsíční záloha	467 500						
Paralelní nájem	180 420						
Provize realitní kanceláři	54 126						
Interní nábor	48 800						
Nábor přes agenturu	123 520						
Trénink	69 714						
Project Manager	157 021						
Odpisy	1 128 214	1 675 028	1 031 449	285 306	120 861	9 297	
Kabeláž	72 333	122 309	97 321	65 758	34 194	2 630	
IT	872 547	1 242 719	687 461	52 882			
Nábytek	183 333	310 000	246 667	166 667	86 667	6 667	