

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

**Formulace strategie podniku v návaznosti na
strategickou analýzu**

**Formulation of the company strategy in connection
with strategic analysis**

Anna Němečková

V Plzni 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Anna NĚMEČKOVÁ

Osobní číslo: K17N0126P

Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Systémy projektového řízení

Název tématu: Formulace strategie podniku v návaznosti na strategickou analýzu

Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a proveďte analýzu jeho prostředí.
2. Sestavte na základě strategických východisek střednědobý plán podniku.
3. Posuďte rizika ohrožující naplnění strategického záměru včetně variantních scénářů.
4. Zhodnoťte výsledky provedených analýz a navrhňte doporučení týkající se rozhodnutí o implementaci projektu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- DAVID, Fred R. *Strategic management: Concepts and cases*. 15th, global ed. Boston: Pearson, 2015. 802 s. ISBN 978-1-292-01689-4.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: CH Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-740-0637-1.
- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

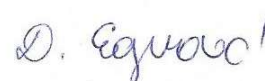
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka





Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Formulace strategie podniku v návaznosti na strategickou analýzu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

Bc. Anna Němečková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení a rady, cenné připomínky a čas, který mi věnovala při tvorbě práce.

Také bych ráda poděkovala Lucii Soukupové ze společnosti Adecco, která mi byla také velmi nápomocná a poskytovala mi potřebné informace.

Obsah

Úvod	11
1 Představení společnosti.....	13
1.1 Základní charakteristika Adecco Group.....	13
1.2 Adecco Česká republika.....	14
1.2.1 Partneři	14
1.2.2 Klienti.....	15
1.3 Historie společnosti.....	15
1.4 Poskytované služby.....	15
1.5 Organizační struktura.....	17
2. Hodnocení finanční výkonnosti podniku.....	19
2.1 Absolutní ukazatele.....	19
2.2 Rozdílové ukazatele	21
2.3 Poměrové ukazatele	21
2.3.1 Ukazatele likvidity	22
2.3.2 Ukazatele rentability	23
2.3.3 Ukazatele aktivity	24
2.3.4 Ukazatele zadluženosti.....	25
2.4 Srovnání v prostoru.....	26
3. Formulace strategického záměru.....	28
3.1 Poslání.....	28
3.2 Vize	28
3.3 Strategické cíle	29
3.4 Poslání, vize a cíle společnosti	29
4. Analýza prostředí.....	33

4.1. Externí prostředí	34
4.1.1 Makroprostředí.....	34
4.1.2 Mezoprostředí	42
4.2 Interní prostředí	47
4.2 SWOT analýza.....	50
4.3 Hodnocení analýzy.....	51
4.3.1 Matice EFE	51
4.3.2 Matice IFE	52
4.3.3 Matice IE	53
4.3.4 Matice TOWS	55
5. Finanční plán.....	57
5.1 Formulace krátkodobých cílů společnosti.....	57
5.2 Plán VZZ.....	60
5.2.1 Plán výnosů.....	60
5.2.2 Plán nákladů	64
5.3 Plánovaná rozvaha	69
5.3.1 Plán aktiv	69
5.3.2 Plán pasiv	71
5.4 Plán cash flow.....	75
6. Analýza rizik	77
6.1 Identifikace rizik.....	77
6.2 Stanovení významnosti rizik	79
6.2.1 Expertní hodnocení	79
6.2.2 Analýza citlivosti	81
6.2.3 Scénáře	83
6.3 Zhodnocení analýzy rizik.....	88
6.4 GAP analýza.....	90

7. Zhodnocení a implementace strategie	92
7.1 Zhodnocení.....	92
7.2 Implementace strategického plánu	93
Závěr.....	98
Seznam zdrojů.....	100
Seznam obrázků	104
Seznam tabulek	105
Seznam použitých zkratk	107
Seznam příloh	109

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na strategii podniku. Téma práce zní „Formulace strategie podniku v návaznosti na strategickou analýzu“. Společností, pro kterou je strategie formulována, je firma Adecco spol. s r.o. Jedná se o personální společnost, která poskytuje svým klientům širokou škálu služeb z personální oblasti.

Cílem této práce je provést strategickou analýzu a s tím související následnou formulaci strategie firmy Adecco. Práce je tvořena tak, že se v ní prolínají praktická a teoretická část. Celkově je rozdělena do sedmi kapitol.

Nejdříve je v práci představena společnost Adecco Group, což je mateřská společnost, pod níž spadá Adecco s.r.o. působící v České republice. Pak následují menší podkapitoly, které se zabývají historií společnosti, jejími partnery, klienty, organizační strukturou, a v poslední řadě jsou v této kapitole představeny a popsány služby, které Adecco s.r.o. poskytuje svým klientům.

Druhá kapitola je zaměřena na zhodnocení finanční výkonnosti společnosti. Finanční analýza zahrnuje výpočet absolutních ukazatelů, rozdílových i poměrových. V rámci poměrových ukazatelů jsou v práci vypočteny ukazatele aktivity, rentability, zadluženosti a likvidity. V závěru kapitoly je také provedeno srovnání v prostoru neboli srovnání s ukazateli v rámci oboru, ve kterém firma působí.

Třetí kapitola se zabývá formulací strategického záměru. Nejdříve jsou v této kapitole teoreticky představeny vize, poslání a strategické cíle, a následně jsou i formulované konkrétně pro společnost Adecco.

Následuje kapitola čtvrtá, která obsahuje analýzu prostředí. V rámci analýzy prostředí byly zkoumány vlivy jak interního, tak externího prostředí. Na základě výsledků je stanovena SWOT analýza. V poslední části analýzy je její vyhodnocení, ve kterém je vybrána strategie vhodná pro společnost.

Další je pátá kapitola, v níž jsou na začátku formulovány krátkodobé cíle, které jsou rozepsány pro každý rok plánovaného období. Dále jsou krátkodobé cíle i parametrizovány, aby mohlo dojít k následné kontrole dodržení strategického plánu. Pátá kapitola také obsahuje finanční výkazy (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, cash flow) sestavené na plánované období 2020 – 2022.

Předposlední šestá kapitola se věnuje analýze rizik, v níž jsou nejdříve identifikovány faktory, které mohou mít vliv na výsledky společnosti a průběh strategie. Dále je u identifikovaných rizik stanovena jejich významnost pomocí přiřazení pravděpodobnosti rizika a jeho dopadu. Touto metodou jsou identifikována nejvýznamnější rizika. Dalšími kroky této kapitoly jsou i analýza citlivosti a sestavení scénářů (optimistický, pesimistický, realistický). V poslední části kapitoly je zhodnocena analýza rizik a provedena GAP analýza.

Poslední kapitola má dvě hlavní části. V první části jsou zhodnoceny výsledky všech předešlých kapitol. Druhá část sedmé kapitoly obsahuje kroky, které povedou k implementaci strategie a jednotlivých strategických cílů.

1. Představení společnosti

Na začátku celé práce je nutné nejdříve představit společnost, na kterou bude aplikována strategická analýza a vytvořena strategie podniku. V této kapitole se tedy bude jednat o stručné představení historie, popis základních charakteristických rysů a popis organizační struktury společnosti.

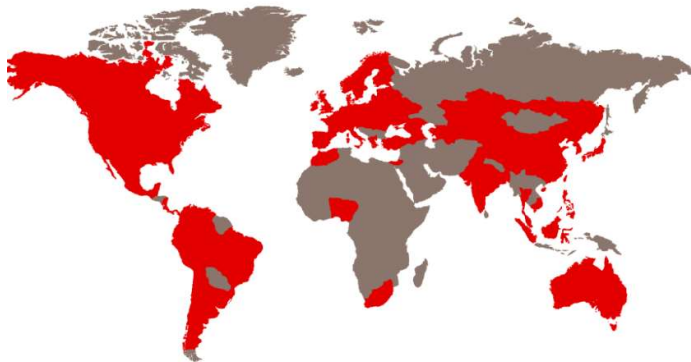
1.1 Základní charakteristika Adecco Group

Společnost Adecco Group je vedoucím poskytovatelem HR řešení pro firmy po celém světě. Poskytuje ucelená řešení v oblasti lidských zdrojů. Adecco disponuje zejména jedinečnou nabídkou flexibilních pracovních sil, zdrojů personálního poradenství a mezinárodního know-how. Tato společnost vznikla spojením dvou renomovaných podniků ADIA a ECCO v roce 1996.

Adecco Group provozuje několik dalších značek, kdy jedna z nich je Adecco, která se zaměřuje na personální činnost. Dalšími provozovanými značkami Adecco Group je Adia, Badenoch & Clark, General Assembly (GA), Lee Hecht Harrison, Modis, Pontoon, Spring Professional a Yoss. Značky uvedené v tomto odstavci se zabývají např. digitálními platformami pro nezávislé pracovníky, rozvojem talentů, poradenskou činností atd. (Our Company, 2019)

V současné době působí tato firma v 60 zemích světa, kde má celkem 510 poboček, ve kterých pracuje 33 000 interních zaměstnanců. Její zastoupení ve světě je znázorněno na následujícím obrázku č. 1. (Interní prezentace společnosti, 2018)

Obrázek 1: Zastoupení společnosti Adecco ve světě



Zdroj: Interní prezentace společnosti (2018)

1.2 Adecco Česká republika

Personální agentura Adecco je jednou z provozovaných značek společnosti Adecco Group. Na českém trhu působí tato společnost již od roku 1992. Na jejích pobočkách, které jsou rozmístěny téměř ve všech regionech České republiky, pracuje více než 160 interních zaměstnanců. Rozmístění těchto poboček je k nahlédnutí na následujícím obrázku č. 2. (Interní prezentace společnosti, 2018)

Obrázek 2: Rozmístění poboček v České republice



Zdroj: Interní prezentace společnosti (2018)

Název, pod kterým je společnost zapsaná v Obchodním rejstříku, zní Adecco spol. s r.o. Právní formou tohoto podniku je tedy společnost s ručením omezeným, jejíž zapsaný základní kapitál je 271 tis. Kč. Vlastníkem společnosti je Adecco Group AG se sídlem ve Švýcarsku. Statutárním orgánem jsou dva jednatele – Ondřej Wysoglad a Daniele Erba. (Justice.cz, 2019)

1.2.1 Partneři

V rámci partnerství se společnost řídí filosofií, která říká, že sami svět změnit nemohou, ale společnosti pracující ruku v ruce mohou mít na svět svou spoluprací velký dopad. Společně jsou společnosti schopné ovlivňovat a motivovat ostatní k novým nápadům, které naruší starý způsob myšlení a vytvoří tak zcela nové způsoby práce a přístupu k ní.

Mezi partnery společnosti Adecco se řadí World Employment Confederation, World Economic Forum, The Global Apprenticeship Network, B02 Coalition, United Nations, Alliance For Youth, European Commission, International Organization of Employers, Global Union atd. (Cooperations, 2019)

1.2.2 Klienti

Mezi klienty personální agentury Adecco se řadí mnoho firem, jak malých, tak i velkých nadnárodních společností. Na každé pobočce jsou dvě základní oddělení. První oddělení se zabývá získáváním zaměstnanců na nižší pozice (operátor linky, svářeč, skladník, prodavačka, atd.), kteří jsou vedeni jako agenturní zaměstnanci, nebo hledají pracovníky, kteří míří rovnou do kmenového stavu klienta. Druhé oddělení se zaměřuje na získávání zaměstnanců na vyšší pozice, jako jsou např. manažeři různých oddělení. Klienty personální agentury Adecco jsou podniky Siemens, Sony, Amazon, Faively, Bosch, Faurecia, Unit Credit Bank, Lidl a mnoho dalších. (Interní prezentace společnosti, 2019)

1.3 Historie společnosti

V roce 1957 byla ve Švýcarsku založena společnost Adia, které se velmi brzo podařilo expandovat. O pár let později v roce 1964 byla ve Francii založena společnost Ecco. Adia expandovala dál, až se jí podařilo překročit i moře a započala tak fázi, ve které díky akvizici došlo k ztrojnásobení její velikosti. Adia pokračovala ve své expanzi v celosvětovém měřítku a Ecco se mezitím soustředilo na to, jak se stát leaderem na domácím trhu. Mezitím se dočasné zaměstnávání stalo třetím světově nejrychleji rostoucím odvětvím. V roce 1980 se společnost Adia díky svému ročnímu obratu 1 miliarda dolarů stala evropským leaderem mezi personálními společnostmi.

V roce 1996 došlo ke spojení již zmíněných dvou firem, a to dalo vzniknout společnosti Adecco Group, která umísťuje do klientských firem kolem 250 000 pracovníků denně. V roce 2002 se společnost dále rozrůstala a dokázala překonat i Pacifický oceán a stala se jedničkou mezi personálními agenturami v Americe. Její obrat tehdy dosáhl částky 11,6 miliardy Eur za rok. Společnost tak dosáhla toho, že nyní má vedoucí postavení v rozvoji talentu a v oblasti kariéry. (History, 2019)

1.4 Poskytované služby

V oblasti lidských zdrojů poskytuje společnost Adecco širokou škálu služeb, kterými pomáhá svým klientům. Konkrétně se jedná o následující služby:

- **Temporary Help**

Jedná se o službu, která pomáhá klientům sehnat dostatek pracovních sil v době, kdy jsou stálí zaměstnanci klienta na dovolené, nemocenské apod. a on potřebuje získat dočasnou pracovní sílu. Klientovi tak odpadají náklady s náborem, výběrem a školením pracovníků. S tím souvisí i starosti s vedením osobní a mzdové agendy, které tím klientovy také odpadnou.

- **Try and Hire**

Jedná se o kombinaci služeb Permanent Placement a Temporary Help, která spojuje výhody obou služeb. Tato služba spočívá v tom, že agenturní zaměstnanec společnosti Adecco pracuje v klientově firmě do doby, než klient uzná za vhodné a přínosné přijmout tohoto pracovníka do svého kmenového stavu.

- **Permanent Placement**

Funkcí této služby je zajištění zaměstnanců na stálá pracovní místa. Služba Permanent Placement zahrnuje vše od poradenství až po výběr vhodného kandidáta. Výběr vhodného kandidáta společnosti Adecco usnadňuje její široká databáze kandidátů v kombinaci s efektivní inzercí. Klient společnosti zaplatí až v případě nalezení a přijetí vhodného uchazeče.

- **Executive Search**

Pod tímto názvem se skrývá speciální metoda, která slouží k vyhledávání top managerů a velmi kvalifikovaných specialistů. Takový pracovník nemusí nutně hledat nové zaměstnání, ale nabídka poskytnutá společností Adecco jej může oslovit. Při této metodě dochází k oslovení zkušeného kandidáta, který je vytipován z firem působících ve stejném oboru.

- **Assessment Centers**

Jedná se o nástroj využívaný pro hodnocení kandidátů či zaměstnanců s ohledem na jejich dovednosti, schopnosti, znalosti a předpoklady pro výkon požadované práce. Řadí se sem případové studie, modelové situace, hraní rolí, prezentace, skupinové diskuze, psychodiagnostické testování, outdoorové aktivity a pohovory.

- **Recruitment Support**

Podpůrné aktivity vztahující se k činnostem, které souvisí s výběrem pracovníků. Do těchto aktivit patří náborová kampaň, inzerce, preselekce (roztrídění došlých životopisů), zpracovávání ohlasů a s tím související vedení statistik, komunikace s uchazeči a pohovory atd.

- **PayRoll**

Tato služba spočívá ve vedení osobní a mzdové agendy klienta, což klientovi ušetří mnoho nákladů s tím spojených a odpadne mu tak i nutnost komunikace s příslušnými orgány.

- **Outsourcing**

Díky Outsourcingu převezme společnost Adecco kompletní agendu spojenou s personální prací.

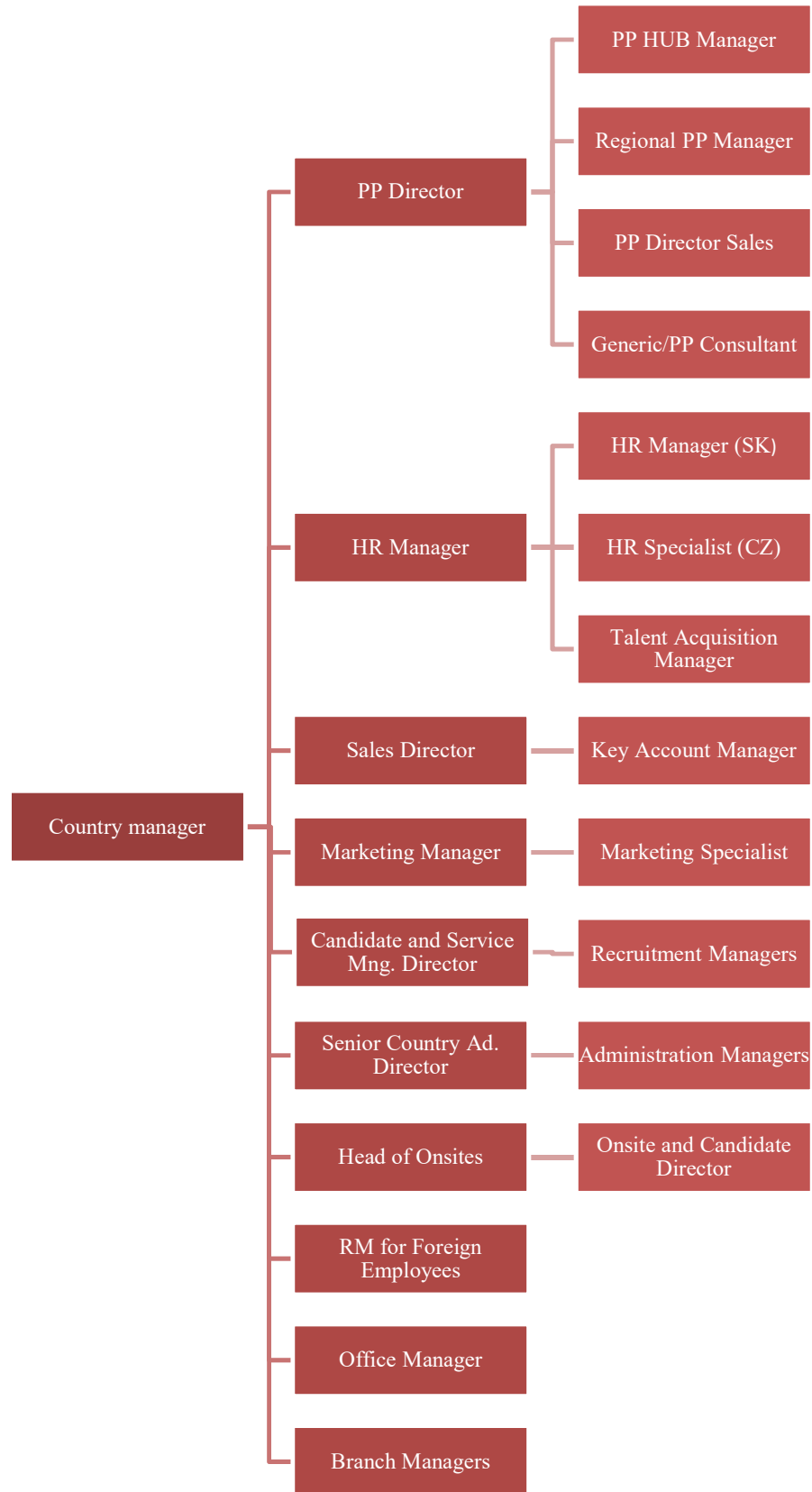
- **Xpert Testing**

Tato služba obsahuje nástroje sloužící k testování kandidátů, jak na místa trvalá, tak i na ta dočasná. Testování může probíhat na internetu, v písemné formě, nebo v kufříkové formě přímo u klienta. Vždy je sestavena konkrétní sada testovacích technik na základě požadavků klienta. (Services, 2019)

1.5 Organizační struktura

Pro strategickou analýzu a stanovení strategie je vhodné zaměřit se i na organizační strukturu podniku. Na následujícím obrázku č. 3 je znázorněna organizační struktura společnosti Adecco. Nejvýše v celé organizační struktuře stojí Country Manager, který je nadřízen deseti dalším manažerům, kteří mají na starosti jednotlivé celky jako je oddělení Sales, HR, Marketing, Permanent Placement, Administration, Candidate and Service, Head of Desites, Foreign Employees, Branch atd. Některá oddělení jsou pak dále strukturalizovaná více než jiná. Jedná se o funkcionální strukturu.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Adecco



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých firmou, 2020

2. Hodnocení finanční výkonnosti podniku

Díky finanční analýze lze komplexně zhodnotit finanční situaci podniku a odhalit tak informace o ziskovosti podniku, způsobu využívání aktiv, kapitálové struktuře, schopnosti splácet své závazky atd. Hlavním důvodem pro provedení finanční analýzy je možnost získat tak podklady, které mohou pomoci při následném rozhodování o podniku, jeho fungování a budoucím směřování. Finanční analýza slouží tedy jako zdroj rozhodování. Tento zdroj využívají kromě manažerů i ostatní subjekty spojené s danou společností, jako jsou obchodní partneři, investoři, státní instituce, konkurenti, dokonce i zaměstnanci. Finanční analýza se provádí pomocí systematického rozboru dat získaných z účetních výkazů. (Knápková 2017; Růčková, 2015)

V následujících podkapitolách bude provedena finanční analýza podniku ADECCO spol. s r. o. pomocí finančních ukazatelů za roky 2015 – 2018. Potřebná data jsou získána z účetních výkazů zveřejněných ve výročních zprávách, které jsou uvedeny ve veřejném rejstříku zveřejněném na internetových stránkách nesoucí název Justice.cz. Vzorce použité pro výpočet finančních ukazatelů budou získány z knihy s názvem Základy finančního řízení podniku napsané autorkou Romanou Čížinskou (2018). Veškeré použité výkazy jsou k nahlédnutí v příloze A – D.

2.1 Absolutní ukazatele

Využití těchto ukazatelů spočívá v jejich schopnosti srovnání vývoje konkrétních položek účetních výkazů v čase. Srovnávat položky lze buď v podobě absolutní, nebo procentní. (Čížinská, 2018; Knápková, 2017) V této práci bylo srovnání provedeno v absolutních hodnotách u několika vybraných nejvýznamnějších položek. Hodnoty v buňkách jsou vždy dány rozdílem roku, v jehož sloupci se nacházejí a roku předešlého.

Tabulka 1: Absolutní analýza položek rozvahy

Absolutní analýza položek rozvahy pro rok 2015 - 2018 v tis. Kč				
Rok	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý hmotný majetek	-68	-26	-1 066	2 249
Dlouhodobý nehmotný majetek	-643	-1 731	372	1 360
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	167 323	151 043	-136 846	-52 258
Krátkodobý finanční majetek	-41 088	-4 113	44 593	-37 962
Nerozdělený zisk minulých let	14 363	9 490	27 134	-74 005
Krátkodobé závazky	113 043	121 505	-124 724	9 202

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a výkazů podniku, 2019

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku každým rokem klesá, kromě roku 2018, kdy došlo k výraznému růstu. K největšímu poklesu došlo v roce 2017, kdy se snížila hodnota staveb, které společnost vlastní. U dlouhodobého nehmotného majetku, který je převážně tvořen softwarem došlo nejdříve k výraznému poklesu jeho hodnoty, a následně v roce 2017 jeho hodnota vzrostla a dál rostla. Tento nárůst lze přičíst aktualizaci systémů, které společnost používá pro svůj chod. Výrazně kolísají i hodnoty položky krátkodobého finančního majetku, který je tvořen penězi držnými v pokladně a na bankovních účtech. K tak výrazným změnám docházelo hlavně u peněz držných na bankovních účtech.

Tabulka 2: Analýza položek výkazu zisku a ztráty

Absolutní analýza položek VZZ pro rok 2015 – 2018 v tis. Kč				
Rok	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	202 099	471 237	79 430	-208 759
Výkonová spotřeba	21 153	4 190	19 342	39 059
Osobní náklady	182 563	442 064	53 234	-233 165
VH za účetní období	-4 847	17 644	8 861	-20 341

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a zpráv podniku, 2019

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají rostoucí tendenci, v roce 2017 však nebyl jejich růst tak výrazný, jako v předešlých letech a v dalším roce výrazně klesly. Stejně tak mají rostoucí tendenci i hodnoty výkonové spotřeby a osobních nákladů. Hodnota výsledku hospodaření v roce 2015 klesla a v následujících letech už nadále rostla. V roce 2018 však došlo k výraznému poklesu, což souvisí i s poklesem tržeb. K poklesu hodnoty v roce 2015 přispěl i záporný finanční výsledek hospodaření.

2.2 Rozdílové ukazatele

K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK). K hodnotě tohoto ukazatele se dostaneme pomocí rozdílu oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Čistý pracovní kapitál je v podstatě částí oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. (Knápková, 2017)

Tabulka 3: Hodnota čistého pracovního kapitálu v Kč (2015 - 2017)

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017	2018
ČPK	Oběžný majetek - krátkodobé cizí zdroje	129 314	157 293	192 855	96 271

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a zpráv podniku, 2019

Ve výše uvedené tabulce č. 3 je možné vidět, že výsledek tohoto ukazatele byl pokaždé kladný, a dokonce má rostoucí tendenci, což naznačuje, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek a díky tomu má firma dostatek peněžních prostředků sloužících, jako zdroj pro splácení takových závazků. V roce 2018 tato hodnota však poněkud klesla, což bylo způsobeno poklesem oběžného majetku, zejména krátkodobých pohledávek.

2.3 Poměrové ukazatele

Stejně jako u absolutní analýzy i u té poměrové stačí k jejímu provedení údaje ze základních účetních výkazů. Tyto ukazatele jsou nejčastějším způsobem, jak provést analýzu finanční výkonnosti podniku. Poměrový ukazatel je výsledkem poměru dané účetní položky k jiné účetní položce, či jejich skupině. Růčková (2015) ve své knize popisuje dvě hlavní rozdělení těchto ukazatelů. Jedno z těchto rozdělení je následující:

- Ukazatele struktury majetku a kapitálu.
- Ukazatele tvorby výsledku hospodaření.
- Ukazatele na bázi peněžních toků.

K sestavení ukazatelů struktury majetku a kapitálu lze využít údaje z účetního výkazu rozvahy. Do této skupiny ukazatelů se řadí ukazatele likvidity a zadluženosti. K výpočtu ukazatelů tvorby výsledku hospodaření je potřeba údajů z výkazu zisku a ztráty. Tyto ukazatele se zaměřují na strukturu výnosů, nákladů a výsledku hospodaření. Poslední skupina ukazatelů se zabývá pohybem finančních prostředků.

Kromě výše uvedeného rozdělení je zde ještě jedno rozdělení poměrových ukazatelů, které je obvyklejší a více používané. Jedná se o následující rozdělení:

- Ukazatele likvidity.
- Ukazatele rentability.
- Ukazatele zadluženosti.
- Ukazatele aktivity.
- Ukazatele tržní hodnoty.
- Ukazatele cash flow.

Jelikož je ukazatelů velké množství budou v této práci následně vybrány ty, které mají vypovídající hodnotu pro podnik Adecco.

2.3.1 Ukazatele likvidity

Slovo likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit krátkodobý majetek na peněžní prostředky, a tedy dostát svým závazkům v době jejich splatnosti. Pokud nebude podnik dostatečně solventní, může to časem negativně ovlivnit jeho platební schopnost. Pokud by to zašlo příliš daleko, mohlo by dojít i k zahájení insolvenčního řízení. Ovšem každý extrém je špatný, a i nadbytečná likvidita podniku může ublížit. Vysoká likvidita značí, že má podnik v oběžných aktivech příliš mnoho vložených zdrojů, které v tomto stavu negenerují žádný zisk. (Čížinská, 2018)

Běžná likvidita

Jedná se o likviditu třetího stupně a vypovídá o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Což znamená, že vypovídá o schopnosti podniku uspokojit jeho věřitele, pokud by v daný okamžik proměnil veškerá svá aktiva na peněžní prostředky. Tento ukazatel nejčastěji nabývá hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5. (Růčková, 2015)

Pohotová likvidita

Neboli likvidita druhého stupně se vypočítá jako poměr, v jehož čitateli je rozdíl oběžných aktiv a zásob a ve jmenovateli krátkodobé závazky. Výsledek tohoto ukazatele se pohybuje mezi hodnotami 1 – 1,5. Pokud je hodnota vyšší než jedna, je příznivější pro věřitele než pro akcionáře a vedení podniku. Ideální je tedy hodnota 1. (Čížinská, 2018)

Okamžitá likvidita

Likvidita prvního stupně představuje to nejužší vymezení likvidity. Počítá se jako poměr, v jehož čitateli je suma krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků a v jeho jmenovateli jsou krátkodobé závazky. Pro tuto likviditu jsou doporučené hodnoty výsledku 0,9 – 1,1. V České republice se dolní hranice snižuje a dle Ministerstva průmyslu a obchodu je tato hranice velmi nízká, a to 0,2. Tato likvidita se zabývá jen těmi nejlikvidnějšími položkami rozvahy. (Růčková, 2015)

Tabulka 4: Ukazatele likvidity v tis. Kč

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	1,5	1,4	1,8	1,4
Pohotovú Likvidita	(Oběžná aktiva - zásoby)/Krátkodobé závazky	1,5	1,4	1,8	1,4
Okamžitá likvidita	Pohotovú peněžní prostředky/krátkodobé závazky	0,04	0,02	0,2	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a zpráv podniku, 2019

Jak si lze z tabulky všimnout, tak pohotovú a běžná likvidita mají stejné hodnoty. Důvodem pro tuto shodu je, že společnost nedrží žádné zásoby a jejich hodnota je proto nulová. Hodnoty běžné likvidity se pohybují v doporučeném rozmezí. Co se týká okamžité likvidity, tak její hodnoty se pohybují výrazně nížko pod běžným doporučeným rozmezím, a dokonce i pod hranicí uváděnou Ministerstvem průmyslu a obchodu pro Českou republiku v oboru služeb souvisejících se zaměstnáním. Nízké hodnoty svědčí o efektivním využívání finančních zdrojů.

2.3.2 Ukazatele rentability

Díky těmto ukazatelům je možné zjistit, jak je podnik schopný dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Z toho vyplývá, že čím vyšší rentability podnik dosáhne, tím lépe dokáže zacházet se svým kapitálem a majetkem.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (ROA) je základním ukazatelem pro měření rentability podniku. Spočívá v poměru zisku společnosti s jejími celkovými vloženými prostředky, ať už vlastními, či cizími.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) pomocí poměru zisku a kapitálu vloženého vlastníky zjišťuje výnosnost tohoto vloženého kapitálu, tedy kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního investovaného kapitálu.

Rentabilita tržeb

Dle Růčkové (2015) se tento ukazatel označuje jako ziskové rozpětí a slouží ke stanovení ziskové marže. Díky provedení poměru zisku a tržeb lze získat informace o tom, kolik korun zisku podnik dokáže vytvořit u jedné koruny tržeb. (Scholleová, 2017)

Tabulka 5: Ukazatele rentability v % za rok 2015 - 2018

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017	2018
ROA	$(\text{VH před zdaněním}/\text{Aktiva}) \cdot 100$	3,6	6,7	10,1	6,3
ROE	$(\text{VH před zdaněním}/\text{VK}) \cdot 100$	7,0	16,6	18,0	14,9
ROS	$(\text{VH před zdaněním}/\text{Tržby}) \cdot 100$	1,3	2,3	2,7	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a zpráv podniku, 2019

U všech ukazatelů rentability docházelo k nárůstu hodnot, kromě roku 2018. V tomto roce se všechny ukazatele opět snížily. Na tento pokles má vliv pokles v tržbách v tom samém roce.

2.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pomáhají zachytit schopnost podniku využívat investované finanční prostředky. Typy těchto ukazatelů existují dva – obratovost a doba obratu.

Obrat aktiv

Tento ukazatel je vyjádřen poměrem tržeb a celkových aktiv. Jeho výsledek by měl mít minimálně hodnotu 1.

Obrat pohledávek a doba obratu pohledávek

Obrat pohledávek je dán poměrem tržeb a pohledávek. Pro výpočet doby obratu pohledávek stačí vydělit obrat pohledávek 365 dny, což následně vyjádří dobu, za jakou jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučenou hodnotou pro výsledek je doba

splatnosti uvedená na fakturách. Pokud je tedy tato hodnota vyšší, než je běžná doba splatnosti faktury, pak z tohoto výsledku vyplývá, že dochází k nedodržování obchodních podmínek ze strany obchodních partnerů.

Obrat závazků a doba obratu závazků

Obrat závazků se vypočítá jako poměr tržeb a závazků a doba obratu závazků jako poměr obratu závazků a 365 dnů. Doba obratu závazků sděluje, jak rychle jsou spláceny závazky společnosti. (Růčková, 2015)

Tabulka 6: Ukazatele aktivity v roce 2015 – 2018

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017	2018
Obrat Aktiv	Tržby/Aktiva	2,8	2,9	3,7	3,9
Obrat pohledávek	Tržby/Pohledávky	3,0	3,0	4,3	4,3
Doba obratu pohledávek	Pohledávky/(Tržby/365)	122,7	121,3	85,5	85,4
Obrat závazků	Tržby/Závazky	4,4	4,2	6,8	5,7
Doba obratu závazků	Závazky/(Tržby/365)	82,5	86,2	53,9	64,2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a zpráv podniku, 2019

Hodnoty obratu aktiv se pohybují nad minimální hodnotou, což naznačuje, že společnost se svými aktivy hospodaří efektivně. Hodnoty doby obratu pohledávek jsou velmi vysoké, z čehož vyplývá, že se strany obchodních partnerů (klientů) dochází k velkým prodlevám při placení faktur. Toto číslo se však každý rok snižuje. Hodnoty doby obratu závazků jsou také poměrně vysoké, ale nižší než hodnoty doby obratu pohledávek. Z toho vyplývá, že společnost svým závazkům dostojí v kratší době než její obchodní partneři (klienti).

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Díky tomuto ukazateli je možné indikovat míru rizika vzhledem ke struktuře kapitálu a cizích zdrojů podniku. Čím vyšší je výsledek tohoto ukazatele, tím vyšší je i zadluženost podniku a hrozí nebezpečí, že pro něj bude obtížné splácet své závazky. Každá firma je z určité části zadlužená, protože cizí kapitál je pro ni levnější než vlastní, avšak vlastní kapitál není tak riskantní. Každý podnik se tak snaží najít ideální rovnováhu mezi vlastním a cizím kapitálem.

Celková zadluženost

Základním ukazatelem zadluženosti je zadluženost celková, která je dána poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. Jako doporučená hodnota je často udáváno 30 – 60 %. Tato hodnota se však velmi liší na základě toho, v jakém odvětví společnost působí.

Míra zadluženosti

Dalším ukazatelem z této skupiny je míra zadluženosti, která je vyjádřena poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu, což vyjadřuje, jak moc jsou ohroženy nároky věřitelů. Tento ukazatel je směrodatný zejména pro banky, které na jeho základě rozhodují o poskytnutí úvěru. (Knápková, 2017)

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti v roce 2015 - 2018

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	Cizí zdroje/Aktiva	0,6	0,7	0,5	0,7
Míra zadluženosti	Cizí zdroje/Vlastní kapitál	1,8	2,2	1,2	2,4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek a zpráv podniku, 2019

Hodnoty celkové zadluženosti se pohybují v doporučeném rozmezí. V roce 2018 bylo toto rozmezí mírně překročeno. Vysoká zadluženost zvyšuje riziko společnosti, proto by se tato hodnota již neměla do budoucna zvyšovat a mělo by docházet k jejímu monitorování.

2.4 Srovnání v prostoru

Dle klasifikace ekonomických činností zavedené Českým statistickým úřadem takzvané CZNACE se činnost personálních agentur řadí do skupiny N, nazvané „Administrativní a podpůrné činnosti“. V následující tabulce budou některé vybrané ukazatele vypočítané pro společnost Adecco srovnány s hodnotami skupiny N (CZNACE).

Tabulka 8: Srovnání s oborem

Ukazatel	2019	
	Obor	Adecco
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,03 (%)	14,9 (%)
Rentabilita aktiv (ROA)	4,79 (%)	6,3 (%)
Rentabilita tržeb (ROS)	5,56 (%)	1,6 (%)
Obrat Aktiv	8,60	3,90
Obrat pohledávek	2,23	4,30
Doba obratu pohledávek	163,57 (dny)	85,4 (dny)
Běžná likvidita	1,17	1,4
Pohotová likvidita	1,15	1,4
Okamžitá likvidita	0,43	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu, 2020

Z tabulky číslo 8 lze vyčíst, že hodnoty rentability vlastního kapitálu a aktiv společnosti Adecco jsou vyšší než hodnoty oboru. To znamená, že společnost si v tomto ohledu vede lépe než ostatní společnosti v oboru. Doba obratu pohledávek společnosti je vysoká, ale je nižší než doba obratu pohledávek v oboru. Běžná a pohotová likvidita v oboru jsou nepatrně nižší než hodnoty těchto dvou ukazatelů společnosti. Naopak Okamžitá likvidita oboru je výrazně vyšší než hodnota okamžité likvidity společnosti Adecco.

3. Formulace strategického záměru

Dle Fotr a kol. (2017) je pro úspěšnou realizaci podnikové strategie základem přistupovat k ní velmi zodpovědně. Správně formulovaná strategie dokáže společnost směřovat správným směrem, posouvat ji vpřed a napomáhá při následné implementaci.

Při formulaci strategie dochází k vypracování strategických východisek a je stanoven cílový stav společnosti na konci plánovaného období. Zároveň dochází ke stanovení postupů, jak požadovaného cílového stavu lze dosáhnout. Výstupem formulace strategického záměru je jednoznačně formulovaná vize vycházející z poslání společnosti, na jejímž základě jsou stanoveny konkrétní dlouhodobé cíle. (Fotr a kol., 2012)

Základem pro vymezení strategie jsou tedy poslání, vize a strategické cíle.

3.1 Poslání

Hlavní charakteristikou poslání je jeho časová nevymezenost. Poslání firmy obsahuje její budoucí zaměření a stěžejní hodnoty. Při jeho vytváření se bere v potaz historie firmy, její schopnosti, hodnoty a předpokládaný vliv. Poslání odpovídá na následující otázky:

- Jaký smysl podnikání má?
- Co dělá společnost unikátní?
- Komu jsou její produkty určeny?
- Čeho chce dosáhnout?

(Fotr a kol., 2012)

David (2015) popisuje poslání jako deklaraci důvodu existence společnosti. Poslání společnosti představuje motivaci, hlavní směr a image společnosti.

3.2 Vize

Vize oproti poslání je striktně časově ohraničená. Formulována je přesně a strukturovaně. Plánována je ve střednědobém horizontu. Vize stanovuje představu o budoucím stavu společnosti a obsahuje vyjádření, jak k tomuto stavu dospěje. (Fotr a kol., 2012) Na jejím formulování se podílí zpravidla vrcholový management firmy, ale

postupně by se do jejího zpracování mělo zapojit i více vedoucích pracovníků. Stanovená vize se může setkat s odporem a bariérami uvnitř společnosti. Těmito bariérami může být nedostatek informací, jejich podceňování i přeceňování, dále nedůvěra managementu, neschopnost vedení nezabřednout do rutiny a mnoho dalšího. (Fotr a kol., 2017)

Vize by měla obsahovat devět komponent, mezi které patří zákazník, produkt (služby), trhy, technologie, růst a ziskovost, filozofie, vlastní koncept a hlavní konkurenční výhoda, image a zaměstnanci. (David, 2015)

3.3 Strategické cíle

Strategické cíle navazují na vizi a v podstatě ji zpřesňují. Cíle se stanovují v několika oblastech, mezi něž patří finanční výkonnost podniku, jeho růst, trh, ve kterém se podnik pohybuje, výzkum a vývoj, investice a mnoho dalších. Cíle musí být popsány jasně, srozumitelně a vyjadřovat změny, které se mají v budoucnu uskutečnit. Pro správné stanovení strategických cílů je vhodné držet se pravidla SMARTER, což znamená následující:

- Specific = specifický
- Measurable = měřitelný
- Achievable = dosažitelný
- Result oriented = realistický, neboli orientovaný na výsledek
- Time framed = časově vymezený
- Ethical = v souladu s etickými principy
- Resourced = zaměřen na zdroje

(Fotr a kol., 2012)

3.4 Poslání, vize a cíle společnosti

Tyto již zmíněné základní pilíře stanovení strategie společnosti má zformulované i společnost Adecco. Nalézt níže uvedené formulace je možné na jejich internetových stránkách.

Poslání

„Předvídat potřeby klientů a držet se nejvyšších standardů, které zaručují individuální a efektivní řešení.“

Vize

„Lepší práce, lepší život.“

Z informací uvedených v kapitole číslo 3 je zřejmé, že takováto vize je špatná, protože především není časově ohraničená a je příliš obecná. Jedná se spíše o motto. Z toho důvodu byla v rámci této práce vytvořena následující formulace na základě hodnot společnosti uvedených na internetových stránkách v záložce „O nás“. (O nás, 2020)

Zároveň je vize stanovena na základě komponent, které ve své knize definoval David (2015). Mezi hlavní komponenty promítající se do vize, patří zákazníci, tržby a služby.

Zákazníci

Společnost do roku 2022 rozšíří své portfolio zákazníků, kterým díky své činnosti pomáhá získávat potřebné zaměstnance. Zároveň chce společnost i nadále udržovat dobré vztahy se svými zákazníky, jelikož si velmi zakládá na vzájemné důvěře a respektu.

Služby

Jelikož společnost Adecco má široké portfolio svých služeb, neplánuje jej nadále rozšiřovat. Jelikož si však zakládá na kvalitě svých služeb, hodlá si její výši nadále udržovat pravidelným intenzivním školením svých zaměstnanců.

Trh

Společnost svou činností podporuje trh České republiky, kdy pomocí získávání zaměstnanců pro své klienty snižuje nezaměstnanost. Firma Adecco je členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, která sdružuje jak velké, tak malé společnosti působící na českém trhu. Z dat, které tato asociace poskytuje svým členům se společnost Adecco řadí mezi ty s největším podílem na trhu. Svoji významnou pozici na trhu si chce i na další roky udržet a posilovat ji pomocí zvyšování tržeb, rozšiřování počtu svých zákazníků a poskytováním kvalitních služeb.

Technologie

Společnost poskytuje dvě hlavní služby – Temporary Help a Permanent Placement. Služba Permanent Placement na rozdíl od Temporary Help vyžaduje po zaměstnancích hlubší znalosti a schopnosti pro vyhledávání a získávání zaměstnanců. Společnost si zakládá na kvalitě svých služeb, a proto potřebuje i kvalitně vyškolený personál. V rámci toho plánuje společnost každý rok poslat vždy dva zaměstnance z každé pobočky z oddělení Permanent Placement na intenzivní dvoudenní školení.

Růst a ziskovost

Společnost se hodlá zaměřit hlavně na růst tržeb, díky němuž si udrží svou silnou pozici na trhu. Růst tržeb hodlá podpořit získáním nových zákazníků a otevřením dvou nových poboček.

Filozofie

Společnost si zakládá na tom, aby její pracovníci svou práci dělali s láskou a vášní. Svou činnost společnost vnímá jako podporu jednotlivců (při hledání práce), firem (při hledání zaměstnanců) i celé společnosti (snižováním nezaměstnanosti). Tuto filozofii chce uplatňovat i nadále.

Vlastní koncept a hlavní konkurenční výhoda

Společnost si hodlá při naplňování svého záměru udržet svou silnou pozici na trhu. Za svou konkurenční výhodu pokládá široký sortiment služeb, který dokáže komplexně přizpůsobit zákazníkovi na míru, svou dlouholetou zkušenost a vášeň k této práci. To plánuje nabídnout svým budoucím zákazníkům, díky kterým jí vzrostou tržby a posilní tak svou pozici na trhu.

Image

Firma Adecco si na své image velmi zakládá. Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí, které svou image posiluje pořádáním a sponzorováním různých dobročinných a sportovních akcí.

Zaměstnanci

Adecco si zakládá na dobrých vztazích, jak se zákazníky, tak i mezi zaměstnanci navzájem. Také klade velký důraz na to, aby její zaměstnanci měli kladný vztah ke své

práci, snaží se je neustále motivovat různými benefity a odpovídajícím ohodnocením. Důležitý je pro společnost také týmový duch a týmová práce. Což se snaží posilovat pořádáním různých společenských akcí.

„Společnost Addeco chce do roku 2022 nadále podporovat jak jednotlivce při hledání práce, tak i firmy při získávání nezbytných lidských zdrojů a tím si udržet svou pozici na trhu. Rozšiřovat portfolio zákazníků a tím i zvyšovat tržby za poskytování svých služeb.“

Cíle

Specifické cíle již společnost stanovené nemá, a proto byly v rámci práce pro období 2020 – 2022 stanoveny následující:

- Společnost chce meziročně zvyšovat své tržby o 5%.
- S předchozím cílem souvisí i získávání pěti nových zákazníků každý rok.
- Do roku 2021 otevřít dvě nové pobočky (v Liberci a Olomouci).
- Do roku 2022 investovat 24 mil. Kč na svou propagaci.
- Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb pomocí intenzivního dvoudenního školení svých zaměstnanců, kteří se zaměřují na Permanent Placement (2 zaměstnanci z každé pobočky).

4. Analýza prostředí

Prostředí, které společnost obklopuje a kterého je součástí, obsahuje faktory, které na firmu působí, a tak dochází k tomu, že je jimi firma ovlivňována pozitivně i negativně. Z toho důvodu je potřebné okolí společnosti sledovat a analyzovat. (Hanzelková, 2017)

Při monitorování a analýze svého prostředí firma pozná svoji pozici v prostředí, ve kterém se pohybuje a díky tomu může efektivně reagovat na změny, které nastanou. Analýza prostředí zároveň společnosti napomáhá posoudit svůj růstový potenciál, s čímž souvisí i schopnost predikovat chování jejich zákazníků a konkurence.

Zásady, kterými se řídí postup při tvorbě analýzy prostředí společnosti a jejího vlivu na strategii jsou **monitoruj, analyzuj, predikuj**.

Prostředí firmy, které je nutné analyzovat, se dělí na externí a interní prostředí, kde externí prostředí se dále dělí na makroprostředí a mezoprostředí (viz obrázek níže). (Fotr a kol., 2017)

Kovář (2008) označuje analýzu interního a externího prostředí za východisko pro určení výchozí strategické pozice firmy.

Obrázek 4: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol. (2017, s. 32)

Neznámější metodou, která je hojně využívána při tvorbě analýzy prostředí, je SWOT analýza.

- S = Strengths neboli silné stránky.
- W = Weaknesses neboli slabé stránky.
- O = Opportunities neboli příležitosti.
- T = Threats neboli hrozby.

Díky této analýze dojde k identifikaci silných a slabých stránek, které se týkají interního prostředí a příležitostí a hrozeb vyplývajících z externího prostředí. (Fotr a kol., 2017)

4.1. Externí prostředí

Kombinací analýzy makro a mezoprostředí lze získat seznam příležitostí a hrozeb, jak již bylo řečeno výše. Při provádění této analýzy je důležité respektovat čas a sledovat ty jevy, které jsou pro daný podnik relevantní. (Fotr a kol., 2017)

4.1.1 Makroprostředí

Na firmu neustále působí z jejího vnějšího prostředí mnoho faktorů a událostí. (Kovář, 2008) Analýza makroprostředí firmy neboli obecného prostředí slouží k odhadu pravděpodobného budoucího vývoje prostředí firmy. Nejčastěji používanou formou tvorby analýzy obecného prostředí firmy je metoda SLEPT. Tato metoda má několik variant, jako je PEST nebo také PESTLE. Záleží na tom, jaké faktory obsahuje. Pod jednotlivými písmeny se nacházejí následující faktory:

- P = Political neboli politické faktory.
- E = Economic neboli ekonomické faktory.
- S = Social neboli sociální faktory.
- T = Technological neboli technologické faktory.
- L = Legal neboli legislativní faktory.
- E = Environmental neboli ekologické faktory.

(Fotr a kol., 2017)

Politicko-legislativní

Každá společnost působící v České republice se musí řídit místními zákony obsaženými například v Zákoníku práce či Zákoně o obchodních korporacích. Jedná se například o zákony týkající se daní, ekologie, účetnictví, vymezením vztahů na pracovišti

a mnoho dalších. Jedním z nejnovějších je Zákon o evidenci tržeb. Níže se nachází výčet několika takových zákonů.

- Zákon o obchodních korporacích.
- Zákon o účetnictví.
- Zákon o daních z příjmu.
- Insolvenční zákon.
- Zákoník práce.
- Zákony sociálního pojištění.
- Občanský zákoník.

Pro personální společnost je důležitý Zákon o zaměstnanosti 435/2004 Sb. Poslední novela upravuje především zprostředkování práce Úřadem práce, aktivní politiku zaměstnanosti a činnost pracovních agentur. Co se týká činnosti pracovních agentur, dojde ke zvýšení sankcí za nelegální zaměstnávání. („Novela zákona o zaměstnanosti“, 2020)

Další legislativní změnou, která je platná od 1. 7. 2019 je vyplácení náhrady při dočasné pracovní neschopnosti již při první zmeškané směně. Došlo tedy ke zrušení karenční doby, která trvala dříve 3 dny. V souvislosti s touto změnou dojde k navýšení nákladů společnosti.

Dále se uvažuje o zrušení superhrubé mzdy. V rámci této změny by se zdanění příjmu zaměstnanců nevypočítávalo ze superhrubé mzdy ale takzvanou progresivní sazbou, která by činila 19 %. Za těchto podmínek by však nedošlo k výrazné změně a zaměstnancům by byla ze mzdy strhávána přibližně stejná částka. Tato legislativní změna zatím není schválena, ale pokud bude, nemělo by k ní dojít dříve než v roce 2021.

Od 1. 1. 2020 také došlo k zavedení eneschopenek. Tato změna byla provedena v souvislosti se zrušením karenční doby, což by mělo zaměstnavateli získat informace rychleji a předcházet tak zneužívání zrušené karenční doby. Eneschopenky zároveň usnadní celý proces pro lékaře, zaměstnance i zaměstnavatele a sníží administrativu dříve s tím spojenou. To by mohlo společnosti Adecco také mírně snížit náklady. (E-consulting, 2019)

Poslední legislativní změnou dotýkající se společnosti Adecco je navýšení minimální mzdy. K navýšení došlo od 1. 1. 2020 na 14 600 Kč, což je o 1 250 Kč více než předešlý rok. Na hodinu se jedná o 87,30 Kč. Jelikož během předešlých let docházelo k nárůstu minimální mzdy, lze počítat s jejím nárůstem i v dalších letech. To by mohlo do budoucna znamenat růst mezd, a tak růst nákladů společnosti. (Bureš, 2019)

Velkou událostí v politickém prostředí byla dlouho přetrvávající nejasná situace kolem brexitu. V roce 2016 proběhlo ve Velké Británii referendum týkající se otázky vystoupení Británie z Evropské unie, ve kterém si Britové odhlasovali odchod, kterému se nyní přezdívá BREXIT. Od té doby se vedla nejasná jednání o podobě a rozsahu změn, které nastanou. Nakonec byl brexit stanoven na 31. 1. 2020. Od tohoto data nastalo období, kdy má dojít k vyjednání obchodní dohody mezi EU a Británií, které by mělo trvat do 30. 6. 2020. (Sainer, 2020)

Proto mnoho Čechů pracujících ve Velké Británii dlouho žilo v nejistotě, jaké pro ně nastanou změny a jaké budou mít pracovní podmínky. Z toho důvodu by se část z nich mohla chtít vrátit zpět do České republiky a tím by došlo k přílivu potenciálních zaměstnanců pro klienty společnosti Adecco.

Ekonomické

Jakožto personální agentura je společnost Adecco ovlivňována zejména mírou nezaměstnanosti. Dále pak je potřeba v potaz brát vývoj HDP, mez, inflace a mnoha dalších.

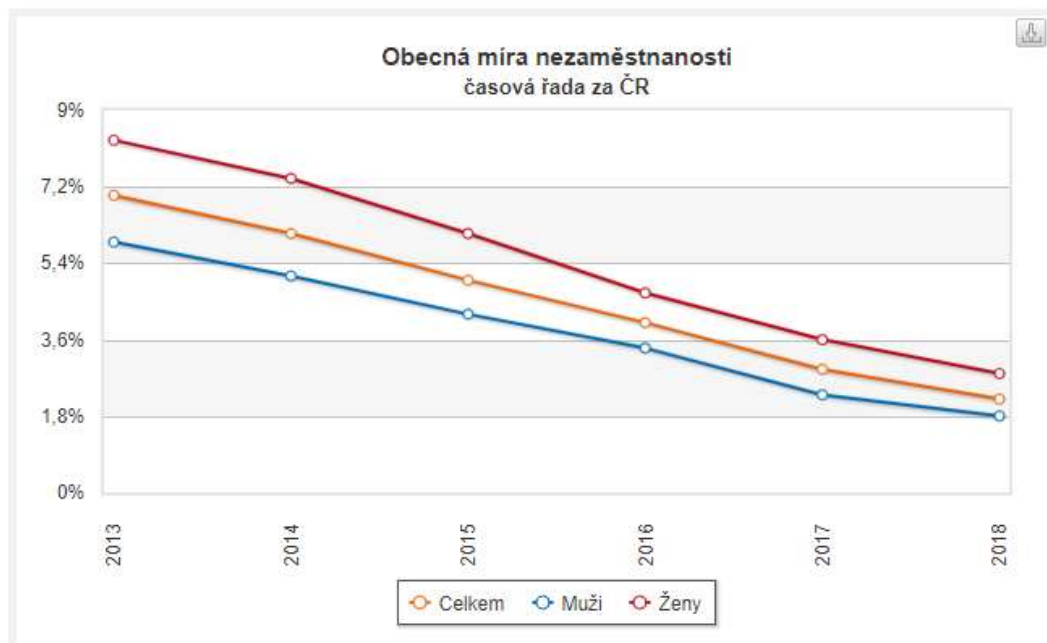
Tabulka 9: vývoj obecné míry nezaměstnanosti v roce 2019

Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2019			
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
	2,0	1,9	2,1	2,0

Zdroj: Zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu (2020)

Z tabulky číslo 5 je zřejmé že v roce 2019 se obecná míra nezaměstnanosti pohybovala těsně kolem 2 procent. Za předpokladu, že se míra nezaměstnanosti bude pohybovat stále kolem hranice 2 %, znamenalo by to příznivou situaci pro personální agentury. Při tak nízké nezaměstnanosti je obtížné najít vhodného kandidáta na určitou pozici a firmy by tak nadále využívaly služeb personálních agentur.

Obrázek 5: vývoj nezaměstnanosti v ČR během let 2013 - 2018

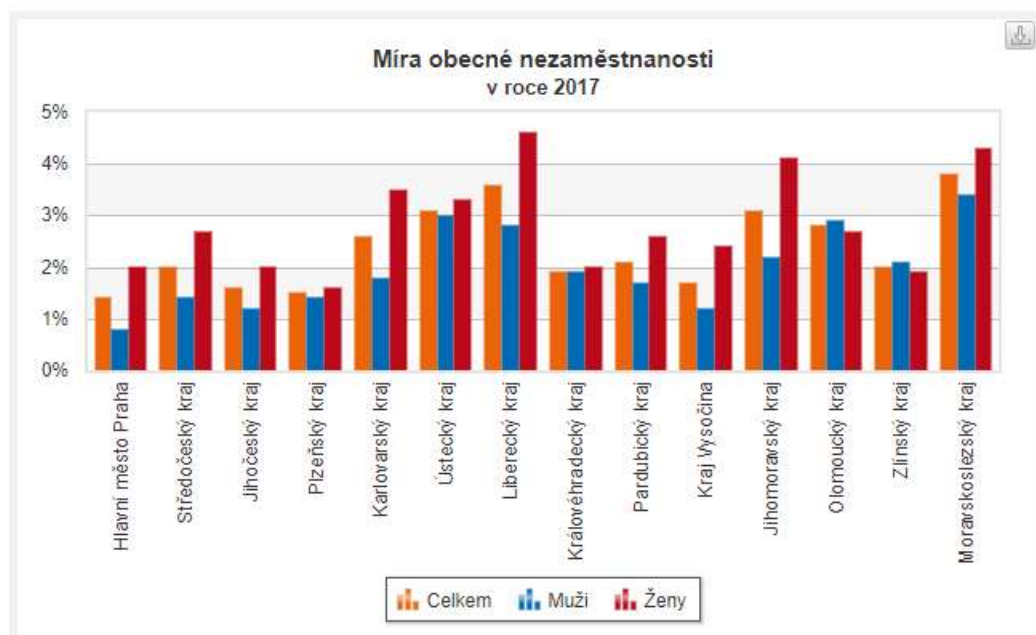


Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Z obrázku číslo 4 lze vyčíst, že obecná míra nezaměstnanosti se dlouhodobě snižuje a dosahuje i hodnot pod 2 %. U žen je tato hodnota vyšší než u mužů.

Dlouhodobě tedy dochází k tomu, že firmy neustále shánějí zaměstnance za situace, kdy je na trhu potenciálních zaměstnanců málo. Díky tomu firmy využívají služeb personálních agentur, které mají se získáváním nových zaměstnanců zkušenosti a jsou tak schopné lépe a rychle vyhledat a získat zaměstnance pro své klienty.

Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti v krajích ČR v roce 2017



Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Z obrázku číslo 5 vyplývá, že nejvyšší míra nezaměstnanosti je v Moravskoslezském kraji, kde se přehoupala, přes hranici 4 %. Nejhůře jsou na tom ženy v Libereckém kraji, kde se míra nezaměstnanosti žen blíží 5 %. Naopak nejlépe je na tom Hlavní město Praha, Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Středočeský a Plzeňský kraj. Jedná se o kraje, které poskytují mnoho pracovních příležitostí, ať už se jedná o hlavní město, kde je vysoký turismus a sídlí zde mnoho firem, nebo o Plzeňský kraj, kde jeho obyvatelé mají blízko do Německa, kam dojíždějí za prací. Do budoucna se dá předpokládat velmi podobný stav.

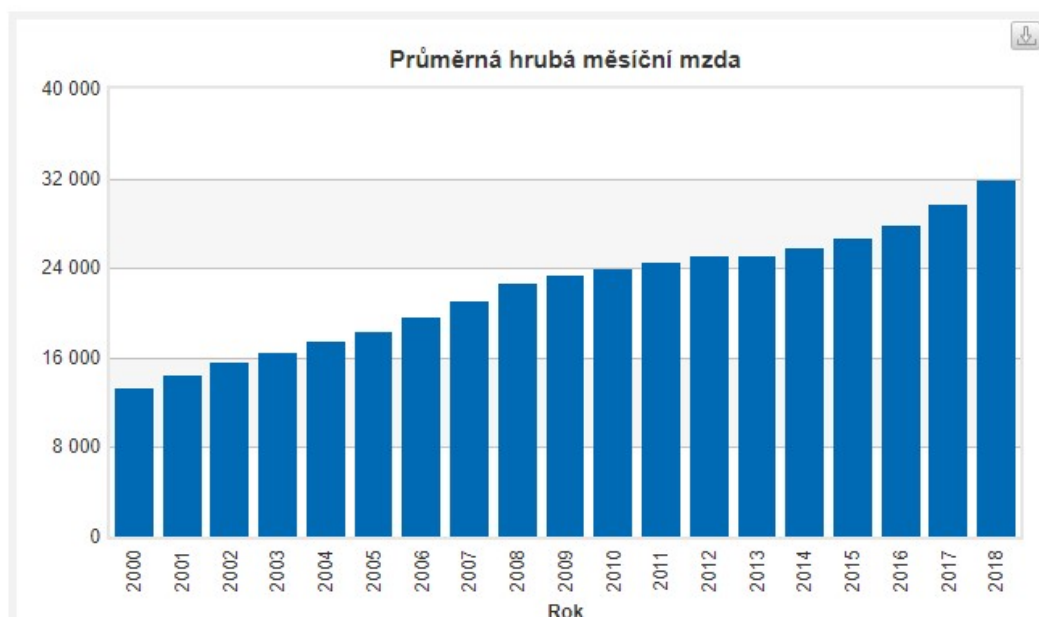
Tabulka 10: Průměrná měsíční mzda v krajích České republiky v 1. - 3. čtvrtletí roku 2019

	Průměrná měsíční mzda (Kč)
Česká republika	32247
Hlavní město Praha	39793
Středočeský kraj	33122
Jihočeský kraj	29253
Plzeňský kraj	31362

Karlovarský kraj	28346
Ústecký kraj	29889
Liberecký kraj	30002
Královéhradecký kraj	30259
Pardubický kraj	28904
Kraj Vysočina	29618
Jihomoravský kraj	30916
Olomoucký kraj	28961
Zlínský kraj	28789
Moravskoslezský kraj	29960

Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

Obrázek 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2000 - 2018



Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Průměrná hrubá mzda v České republice už dlouhodobě roste a v posledních letech dochází k prudkému stoupání mezd. Nejlépe je na tom v tomto ohledu opět Hlavní město Praha, druhé nejvyšší platy jsou ve Středočeském kraji a následně v Plzeňském. Jedná se o stejné kraje, které se zařadily mezi ty s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Jelikož dochází již dlouhodobě k nárůstu mezd, lze předpokládat, že mzdy i nadále porostou.

Dnešní situace na trhu práce je výhodná pro zaměstnance, ale nevýhodná pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mají problémy s obsazováním volných míst, a tak se

snaží nalákat pracovníky vysokými mzdami a různými nadstandardními benefity. Dochází tak k přeplácení zaměstnanců a dlouhodobému nárůstu mezd, což vyplývá i z dat Českého statistického úřadu.

Dle Českého statistického úřadu dochází ke zpomalování české ekonomiky, což by mělo vliv na firmy působící na trhu, které by následně nepotřebovaly tolik zaměstnanců a mohlo by to negativně ovlivnit i personální agentury, kterým by se snížil počet zakázek od klientů.

Událostí, která by mohla do budoucna ovlivnit všechny firmy je současná situace týkající se pandemie (vir COVID-19), která se z Číny rozšířila do velké části světa. Nákaza se šíří již od prosince roku 2019 a dostala se i do České republiky. Od 16. 3. vláda České republiky vyhlásila karanténu s tím, aby lidé co nejvíce omezili vycházení z domu. Došlo k uzavření škol, restaurací a mnoha dalších institucí a firem. Pokud tato situace bude přetrvávat mohlo by dojít ke zpomalení růstu ekonomiky a mohlo by to mít negativní dopad i na společnost Adecco. Jelikož dochází k uzavírání firem, první zaměstnanci, kterých se firmy zbaví, jsou zaměstnanci personálních agentur, jelikož je to pro ně nejjednodušší řešení.

Sociální

Dle Hanzelkové (2017) sociální faktory ovlivňují jak poptávku po zboží a službách, tak i nabídku. Mezi tyto faktory se řadí například životní styl, hodnoty a postoje, životní úroveň, zdravotní stav, věk a mnoho dalších.

Jak již bylo řečeno výše u obrázku číslo 4. zaměstnanost u mužů je vyšší než u žen. Dle Českého statistického úřadu se tento rozdíl zvyšuje s počtem dětí.

V poslední době je vysoký počet studentů vysokých škol, kteří prodlužují své studium. Během svých studií nevyhledávají stálou práci na hlavní pracovní poměr, ale občasné přivýdělky a brigády.

Zároveň dochází i ke stárnutí populace, což znamená, že současná situace s nedostatkem potenciálních zaměstnanců, se může dále zhoršovat a pro zaměstnavatele bude stále obtížnější najít vhodného kandidáta.

Technologické

Technologické faktory mohou významně působit na úspěšnost strategického záměru podniku. Společnosti, které dokážou předvídat směr vývoje technologií ve svém oboru, se díky tomu dokáží dlouhou dobu udržet na přední pozici na trhu. (Fotr a kol., 2012)

Poslední trend automatizace se může projevit i v personalistice. Díky tomu by mohlo dojít ke snížení každodenních rutinních prací a snížení i objemu použitého papíru. To by pro firmu mělo pozitivní dopad, jelikož dnešním trendem je ekologie a menší spotřeba papíru by mohla oslovit potenciální klienty i zaměstnance. Snížení objemu spotřebovaného kancelářský potřeb by snížilo i náklady společnosti.

Další trendem je robotizace. Robotizace se využívá pro práce, které jsou rutinní a nevyžadují speciální znalosti. Takovou práci zastává velká část zaměstnanců personálních agentur, které společnost poskytuje svým klientům v rámci služby Temporary Help. Pokud by docházelo k zvyšování robotizace mohlo by ubývat i pracovních míst. Tato skutečnost by pro společnost Adecco nebyl příliš pozitivní, jelikož největší část tržeb tvoří služby Temporary Help a při zvýšené robotizaci by potřeba takových zaměstnanců ubyla a mohlo by tak dojít ke snížení tržeb společnosti.

Obliba sociálních sítí v dnešní době má vliv i na personalistiku. Potenciální zaměstnanci již nevyhledávají zaměstnání jen na internetových stránkách, ale i na sociálních účtech personálních agentur. Proto je pro firmu výhodné, pokud se prezentuje i sociálních sítích, jako je Instagram či Facebook.

Ekologické

Ekologie je velkým tématem dnešního světa. Mnoho lidí si uvědomuje, že je potřeba chránit přírodu, a proto se i mnoho společností snaží fungovat, tak aby co nejméně zatěžovali přírodu. Jelikož společnost Adecco poskytuje služby, nemusí se zabírat likvidací nebezpečných látek vznikajících v jiných výrobcích, či emisemi v automobilovém průmyslu. Z tohoto důvodu různé legislativní změny týkající se ekologie nemají na společnost Adecco příliš velký vliv.

Jak již bylo zmíněno v odstavci o technologických faktorech s personalistikou je také spojena velká administrativa, což znamená velkou spotřebu papíru. Nad touto skutečností by se firma mohla zamyslet a vymyslet způsob, jak takovou spotřebu snížit.

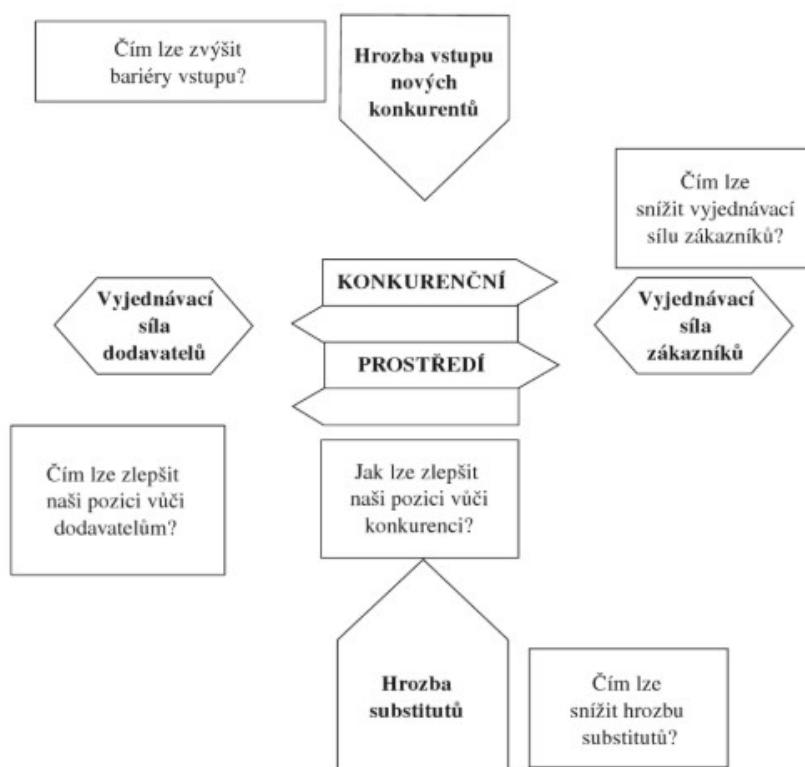
4.1.2 Mezoprostředí

Oblíbenou a hojně využívanou metodou analýzy oborového prostředí je Porterův model pěti sil. Tato analýza zkoumá, jak na firmu působí pět základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků,
- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Hrozba vstupu nových konkurentů,
- Hrozba substitutů,
- Rivalita firem působících na daném trhu.

(Hanzelková, 2017, s. 63)

Obrázek 8: Porterův model pěti sil



Zdroj: Hanzelková (2017, s. 63)

Působení výše vyjmenovaných pěti sil je popsáno na obrázku číslo 6 výše. Společnost by se při této analýze měla zamyslet na tím, čím lze zlepšit pozici vůči jejím dodavatelům, čím lze snížit hrozbu substitutů, čím lze snížit vyjednávací sílu zákazníků a čím lze zvýšit bariéry vstupu do odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků

Dle Hanzelkové (2017) mají zákazníci velkou vyjednávací sílu v mnoha případech. Několika z nich jsou případy, kdy se jedná o zákazníka s velkou poptávkou, významného zákazníka (s dlouhou tradicí a dobrou pověstí), zákazníka citlivého na ceny atd.

Seznam zákazníků společnosti Adecco je velmi široký. Do tohoto seznamu se řadí jak velké výrobní společnosti, tak i malí podnikatelé. Konkrétně se jedná například o následující:

- Amazon,
- Hutchinson,
- Bosch,
- Black and Decker.

(Interní prezentace společnosti, 2018)

Nejvýznamnějším klientem společnosti Adecco je Amazon, který když poprvé dorazil do České republiky, získával své zaměstnance právě pomocí společnosti Adecco a od té doby je jedním z jejích hlavních klientů. Pokud by společnost Adecco přišla o tohoto zákazníka, znamenalo by to pro ni jisté ztráty.

Největší podíl na tržbách má společnost Adecco z poskytování služby Temporary Help, v jejímž rámci poskytuje zaměstnance právě na pozice, která jsou využívány ve výše uvedených společnostech. Pokud by tedy tyto společnosti omezily počet zaměstnanců (například z důvodu již zmiňované pandemie), mělo by to významný vliv i na společnost Adecco,

Výhodou společnosti Adecco je rozmanitost jejích klientů, kteří podnikají v různých oborech, a zároveň se jedná i o různě velké firmy. Proto pokud by došlo k nějaké nepříznivé události v jednom oboru, nemusí se firma bát fatálních dopadů těchto změn.

Vyjednávací síla zákazníků je různá v souvislosti s tím, jak významný zákazník pro společnost Adecco je. Klienti s velkým podílem na tržbách společnosti mají mnohem větší vyjednávací sílu než menší firmy, které mají podíl na tržbách malý. Jelikož má Adecco různé klienty řadící se do obou skupin, celková síla zákazníků je střední.

Vyjednávací síla dodavatelů

V sektoru dodavatelů je třeba identifikovat hlavní dodavatele. Na ty se zaměřit a analyzovat vztahy s nimi tak, aby bylo možné identifikovat hrozby, které by mohly pro podnik znamenat a zároveň i odhalit příležitosti. (Hanzelková, 2017)

Jelikož společnost Adecco poskytuje služby, nevyužívá klasické dodavatele součástek či materiálů. Všichni její dodavatelé poskytují výrobky a služby, které se přímo netýkají její hlavní činnosti. Jedná se například o dodavatele školení zaměstnanců, dodavatele kancelářských potřeb, společnosti na svoz a rozvoz zaměstnanců a mnoho dalších.

Z výše uvedených informací vyplývá, že dodavatelé společnosti mají nízkou vyjednávací sílu, protože v případě nějakého problému a nedodání jejich služeb a zboží, může společnost Adecco snadno nahradit tyto dodavatele.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hanzelková (2017) ve své knize mezi bariéry vstupu řadí loajalitu zákazníků k zavedené značce, náklady na výrobu, distribuci, reklamu, distribuční kanály, know-how, možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta atd. Naopak mezi bariéry výstupu z odvětví řadí zvyky a stereotypy vedoucích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích a vysoké přímé náklady na výstup.

Podmínky pro založení a zahájení činnosti pracovní agentury u nás jsou upraveny v zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Založení personální agentury v České republice není příliš obtížné. Je k tomu potřeba získat povolení od Úřadu práce ČR. Poplatky spojené s podáním žádosti jsou kauce ve výši 500 000 Kč na zvláštní účet generálního ředitelství ÚP a následný poplatek za zpracování žádosti. Výše tohoto poplatku se pohybuje od 5 000 do 25 000 Kč. (epravo.cz, 2019)

Vstup na tento trh je jednodušší z hlediska kapitálu, který není potřeba tak vysoký, jako například v jiných odvětvích, kde je potřeba pořizovat velké drahé stroje v řádů milionů. Zároveň je však na českém trhu mnoho firem a některé mají výhodu ve své velikosti a tradici. S tím souvisí i dobré jméno zaběhlých společností, jejich znalost trhu a kontaktů.

Rivalita firem působících na trhu

V rámci této analýzy by mělo dojít k identifikaci nejvýznamnějších konkurentů a zhodnotit jejich možný vliv na společnost. V konkurenčním prostředí mezi sebou firmy soupeří o zdroje, jako jsou zákazníci, suroviny, pracovní síla, pozici na trhu a mnoho dalších. Dále se tato analýza zaměřuje na bariéry vstupu a výstupu z/do odvětví. Dle Zuzáka (2011) v posledních letech dochází k zintenzivnění konkurence díky neustálému zavádění nových technologií, a tak dochází k boji o trh a o zákazníky.

V České republice působí mnoho personálních agentur, jako je například Hofman Wizard s.r.o., Emona Kroni s.r.o., Manpower spol. s r.o., Triangle Recruitment CZ, s.r.o., Danč group s.r.o. a mnoho dalších.

Hofman Wizard s.r.o.

Jedná se o nadnárodní společnost založenou roku 1985, které na českém trhu působí od roku 1993 a od té doby má své pobočky již v deseti městech České republiky. Stejně jako společnost Adecco má společnost Hofman širokou škálu svých nabízených služeb (Temporary Help, Permanent Recruitment, Try and Hire, Executive Search, Master Vendor, Recruiting Support, Outsourcing, Outplacement). (Hofmann Personal, 2020)

Manpower spol. s r.o.

Další nadnárodní personální společností s dlouhou tradicí je společnost Manpower. Tato společnost působí na trhu již 70 let. ManpowerGroup disponuje největší světovou sítí v oblasti lidských zdrojů s téměř 4 400 pobočkami ve více než 80 zemích světa. V České republice má své pobočky v každém kraji. (ManpowerGroup, 2020)

Triangle Recruitment CZ, s.r.o.

Společnost Triangle Recruitment byla založena roku 1995 v Anglii a první pobočka v České republice se otevřela roku 2008. I v tomto případě se jedná o nadnárodní společnost. V České republice zatím působí krátce a své pobočky má zatím jen ve dvou městech, v Plzni a v Písku. (Triangle Recruitment CZ, s.r.o., 2020)

V Plzni působí několik dalších menší personálních agentur (viz níže).

Emona Kroni s.r.o.

Jak již bylo řečeno, společnost Emona Kroni má zatím pobočku jen v Plzni. Jedná se o malou a mladou personální agenturu, která nabízí pouze dočasné přidělení zaměstnanců a jejich vyhledávání. (Emona Kroni, 2020)

Danč group s.r.o.

Personální agentura Danč je také jedna z mladých firem působících na českém trhu od roku 2001. Specializuje se především na personální leasing a vyhledávání zaměstnanců v oblasti elektrotechnického, automobilového, strojírenského a potravinářského průmyslu. (DANC, 2020)

Z výše uvedených informací je zřejmé, že na trhu je konkurenčních společností mnoho. Mezi konkurencí se nachází velké nadnárodní společnosti s dlouhou tradicí a širokou škálou poskytovaných služeb i malé poměrně mladé společnosti, které se zaměřují hlavně na hledání dočasných zaměstnanců pro své klienty. Největší podíl na českém trhu má společnost Manpower a jedná se tedy o největšího konkurenta firmy Adecco. Jelikož by společnost ráda zvyšovala svůj podíl na trhu, společnost Manpower je pro ni v tomto ohledu velkým konkurentem.

Vstup na trh je jednodušší z hlediska kapitálu, který není potřeba tak vysoký, jako například v jiných odvětvích (například výrobních), kde je potřeba pořizovat velké drahé stroje. Zároveň je však na českém trhu mnoho firem a některé mají výhodu ve své velikosti a tradici. S tím souvisí i dobré jméno zaběhlých společností, jejich znalost trhu a kontaktů.

Hrozba substitutů

Hanzelková (2017) ve své publikaci uvádí, že hrozba substitutů je nízká v případě, kdy na trhu neexistují substituty blízké danému výrobku či službě. Kromě toho ještě uvádí několik podmínek, které mohou tuto hrozbu snižovat. Jedná se například o vyšší cenu za danou službu, vysoké náklady při přestupu na substitut atd.

Pokud by firmy nevyužívaly služeb personálních agentur, musely by mít ve svých firmách více zaměstnanců v personálním oddělení, což by pro ně znamenalo zvýšení mzdových nákladů a starostí s tím spojených. Jelikož personální agentura Adecco

zpracovává za své klienty i mzdovou agendu, měly by takové firmy další vzniklé náklady související s potřebnými programy.

Kromě vlastních personálních oddělení mohou firmy využívat inzerce na úřadu práce či na internetových stránkách. To však nahrazuje pouze vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Personální agentura kromě vyhledávání nových zaměstnanců řeší za klienta i jejich odvoz na pracoviště, zpracování mezd, ubytování zaměstnanců na ubytovnách a mnoho dalšího.

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že hrozba substitutů není vysoká, protože na trhu není takový substitut, který by kompletně nahradil služby poskytované společností Adecco.

4.2 Interní prostředí

Při tvorbě analýzy interního prostředí společnosti dojde k identifikaci silných a slabých stránek. Cílem takové analýzy je zhodnotit současné postavení společnosti a její potenciál realizace plánované strategie. Dle Fotra a kolektivu (2012) dobrou spolupráci útvarů v rámci společnosti ovlivňuje kultura podniku, neboli fungování a principy společnosti. Fotr dále uvádí oblasti podniku, ve kterých by se interní analýza měla provést. Jedná se konkrétně o:

- Management,
- Marketing,
- Finance a účetnictví,
- Výroba,
- Výzkum a vývoj,
- Informační systémy.

Management

Organizační struktura společnosti je popsána již v kapitole 1.5. V této kapitole byla popsána pouze struktura v rámci České republiky. Celá společnost má funkcionální strukturu. V České republice, v jejímž čele stojí Country Manager, který má pod sebou několik dalších Managerů, kteří vedou jednotlivé úseky firmy, je stejná struktura, jako v celé společnosti.

Celou nadnárodní společnost Adecco vede Chief Executive Officer, kterým je nyní Alain Dehaze. Následně je rozdělena několik úseků následovně:

- Regional Head of France and Northern Europe,
- Regional Head, Asia Pacific,
- Regional Head of North America,
- Regional Head of Iberia, Italy, Eastern Europe and MENA,
- Chief Financial Officer,
- Chief Digital Officer,
- Chief of Staff and Communication Officer,
- Chief Human Resources Officer,
- President of Modis.

Celá struktura Adecco Group je detailněji popsána na internetových stránkách společnosti. (The Adecco Group, 2020)

Marketing

Během 25 let, po které Adecco působí na českém trhu, si společnost vybudovala svou silnou pozici, kterou si stále udržuje. Společnost Adecco na svých internetových stránkách v záložce s názvem „O nás“ (O nás, 2020) uvádí pět podnikových hodnot na jejichž základě se společnost snaží fungovat.

- Týmový duch,
- Zaměření na zákazníka,
- Vášně,
- Zodpovědnost,
- Podnikatelský duch.

Při práci a ve vztazích (s klienty i na pracovišti) uznává vzájemný respekt a důvěru. Pojem tým společnost vnímá jako základ svého fungování. Při zaměření se na zákazníka se společnost snaží poznat klienta, vybudovat si s ním kladný vztah a díky tomu být schopna mu nabídnout řešení na míru tak, aby byl zákazník co nejvíce spokojen. Společnost klade důraz na to, aby jejich práce byla v interním prostředí vnímána jako vášně. Vášně, díky které společnost pomáhá lidem změnit jejich život, najít si svou vysněnou práci a zlepšit tak svůj život. Dalším principem společnosti je morální

zodpovědnost. Firma klade důraz na čestnost a objektivnost vůči svým klientům, jelikož upřímnost vytváří lepší pracovní prostředí.

Ke své propagaci společnost využívá mnoha kanálů. Jedná se například o tištěné plakáty, které jsou vystavovány ve výloze na pobočkách Adecca, v prostorách Západočeské univerzity v Plzni (chodby, menza a podobně). Plakáty mají však jasně daný vzhled nařízený společností, který je poměrně jednoduchý a v kombinaci červené a bílé působí strnule a agresivně.

Dále se firma prezentuje a své inzeráty propaguje na facebookových stránkách, na instagramu i na svých internetových stránkách.

Společnost Adecco se také účastní každoročního Veletrhu pracovních příležitostí v Plzni, kde má svůj stánek, který během dne navštíví mnoho lidí (převážně studentů), kteří mají zájem o zaměstnání.

Finance

Finanční stránka společnosti je hodnocena v kapitole číslo 2 této práce. V rámci finanční analýzy jsou hodnoceny roky 2015 až 2018, obsahující výpočty absolutních, rozdílových i poměrových ukazatelů.

Poskytované služby

Hanzelková (2017) ve své publikaci uvádí jako jednu z oblastí zkoumaných v rámci analýzy interního prostředí výrobu. Jelikož společnost Adecco není výrobním podnikem, ale poskytuje svým klientům personální služby, budou v této části analyzovány poskytované služby a procesy s tím spojené.

Společnost Adecco je také certifikována mnoha ISO normami. V jejím jádře stojí certifikace ISO 9001:2015. Kromě této normy je dále společnost získala certifikáty ISO 9002:87, ISO 9002:94, ISO 9001:2000, ISO 9001:2008.

Jak je uvedeno v kapitole číslo 1.4, firma Adecco nabízí svým klientům širokou škálu služeb. Nejedná se pouze o vyhledávání zaměstnanců na nižší pozice, ale i o hledání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců na vysoké pozice. Zároveň poskytuje svým

klientům i osobní a mzdovou agentu s tím spojenou a mnoho dalších. Detailnější popis všech poskytovaných služeb je k nalezení v této práci v již zmíněné kapitole číslo 1.4.

Ve spojení s tím, jaké služby Adecco poskytuje, je každá pobočka rozdělena následovně. V každé pobočce pracuje několik lidí, kteří se zabývají hledáním zaměstnanců na nižší pozice. Tito zaměstnanci vyhledávají zájemce o práci a komunikují s nimi na pobočkách. Zároveň se starají o inzerci na různých kanálech (sociální sítě, internetové portály atd.), dále má každá pobočka několik takzvaných koordinátorů, kteří se starají o konkrétní zaměstnance, domlouvají s nimi směny, svozy a rozvozy na pracoviště a mnoho dalšího. V poslední řadě jsou v každé pobočce zaměstnanci, kteří se starají o mzdovou agendu.

Informační systémy

Společnost pro fungování jednotlivých poboček používá v podstatě dva systémy. Jedním je systém pro evidenci zaměstnanců, kterým je Talent Rover (SalesForce). Jedná se o platformu fungující na základě Cloudu.

Další systém, který společnost využívá, je Navision, v němž je vedena osobní a mzdová agenda zaměstnanců. Jedná se o systém společnosti Microsoft, který firmám umožňuje plánování zdrojů.

Kromě dvou výše uvedených systému společnost samozřejmě hojně využívá Microsoft Excel. Díky tomuto nástroji může firmy zpracovávat různé reporty a přehledové tabulky.

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je výsledkem analýzy prostředí společnosti, která ji tak završuje a identifikuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto čtyři klíčové faktory jsou následně zaznamenány do tabulky rozdělené do čtyř kvadrantů.

Tabulka 11: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Jasně daná struktura (řídící kompetence)	Vysoká celková zadluženost
Široký sortiment poskytovaných služeb	Špatná (neexistující) formulace vize, mise a cílů
Známa značka	Vysoká administrativní zátěž firmy
Nízké hodnoty pohotové likvidity	Marketing – vzhled plakátů
Podniková kultura	Dlouhá doba obratu pohledávek
Přizpůsobení se individuálním požadavkům zákazníků	
Snížení spotřeby papíru	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Rostoucí nároky zaměstnanců
Nízká nezaměstnanost	Nízké bariéry vstupu do odvětví
Příliv potenciálních zaměstnanců z Británie	Růst průměrných mezd
	Stárnutí populace
	Zranitelnost recesí ekonomiky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy prostředí, 2020

4.3 Hodnocení analýzy

V této kapitole dojde k hodnocení výše provedené analýzy prostředí a jejího výstupu. Hodnocení bude provedeno pomocí matic EFE, IFE a IE. Tyto matice hodnotí jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby zaznamenaná ve SWOT analýze.

4.3.1 Matice EFE

Tato matice hodnotí faktory externí analýzy. Jednotlivé identifikované faktory externího prostředí představují rizikové faktory, které mohou mít buď kladný, nebo záporný vliv na firmu. Fotr a kol. (2012) doporučuje, aby v matici byl hodnocen stejný počet příležitostí i hrozeb. Následně je každému faktoru přiřazena váha od 0 do 1 dle jeho důležitosti, tak aby suma vah příležitostí i hrozeb byla rovna jedné. V dalším kroku je každému faktoru přiřazen stupeň vlivu na stupnici od 1 do 4 s tím, že číslo 4 je nejvyšší stupeň rizika. Celková hodnota, které dosáhne hodnocená firma identifikuje, zda je nutné zaměřit se více na práci se scénáři, nebo se spolehnout na trendy z minulých období, které má společnost ověřené. (Fotr a kol., 2012)

Tabulka 12: Matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha*Stupeň vlivu
PŘÍLEŽITOSTI (O)				
1	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	0,18	2	0,36
2	Nízká nezaměstnanost	0,25	4	1
3	Příliv potenciálních zaměstnanců z Británie	0,07	1	0,07
Suma		0,5		
HROZBY (T)				
1	Rostoucí nároky zaměstnanců	0,13	2	0,26
2	Nízké bariéry vstupu do odvětví	0,08	2	0,16
3	Růst průměrných mezd	0,13	3	0,39
4	Stárnutí populace	0,02	1	0,02
5	Zranitelnost recesí ekonomiky	0,14	1	0,14
Suma		0,5		2,4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy prostředí, 2020

Z matice vyplynula celková hodnota 2,4, což značí, že společnost je na své externí prostředí středně citlivá. Nejvyšší stupeň váhy byl přiřazen faktoru nízké nezaměstnanosti.

4.3.2 Matice IFE

Matice IFE hodnotí výsledky interního prostředí. Postup je stejný jako u matice EFE. Opět by měl být počet faktorů stejný a každému faktoru je přiřazena váha a stupeň vlivu. Stupeň vlivu má však jinou stupnici:

- 4 – významná silná stránka,
- 3 – méně důležitá silná stránka,
- 2 – méně důležitá slabá stránka,
- 1 – významná slabá stránka.

Výsledná hodnota matice napovídá, zda je firma schopna strategický záměr realizovat a zda se v tom může spolehnout na své interní prostředí. (Fotr a kol., 2012, s. 44)

Tabulka 13: Matice IFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha*Stupeň vlivu	
SILNÉ STRÁNKY (S)				
1	Jasně daná struktura (řídící kompetence)	0,05	3	0,15
2	Široký sortiment poskytovaných služeb	0,12	4	0,48
3	Známa značka	0,14	4	0,56
4	Nízké hodnoty pohotové likvidity	0,08	4	0,32
5	Podniková kultura	0,03	3	0,09
6	Přizpůsobení se individuálním požadavkům zákazníků	0,02	4	0,08
7	Snížení spotřeby papíru	0,06	3	0,18
Suma		0,5		
SLABÉ STRÁNKY (W)				
1	Vysoká celková zadluženost	0,14	1	0,14
2	Špatná (neexistující) formulace vize, mise a cílů	0,16	1	0,16
3	Vysoká administrativní zátěž firmy	0,02	2	0,04
4	Marketing – vzhled plakátů	0,05	2	0,1
5	Dlouhá doba obratu pohledávek	0,13	1	0,13
Suma		0,5		2,43

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy prostředí, 2020

Celková hodnota vyplývající z matice IFE je 2,43. Tato hodnota značí, že společnost má nadprůměrnou interní pozici. Pokud by nedošlo k podcenění rizik, je zde předpoklad, že strategický záměr bude naplněn. (Fotr kol., 2012)

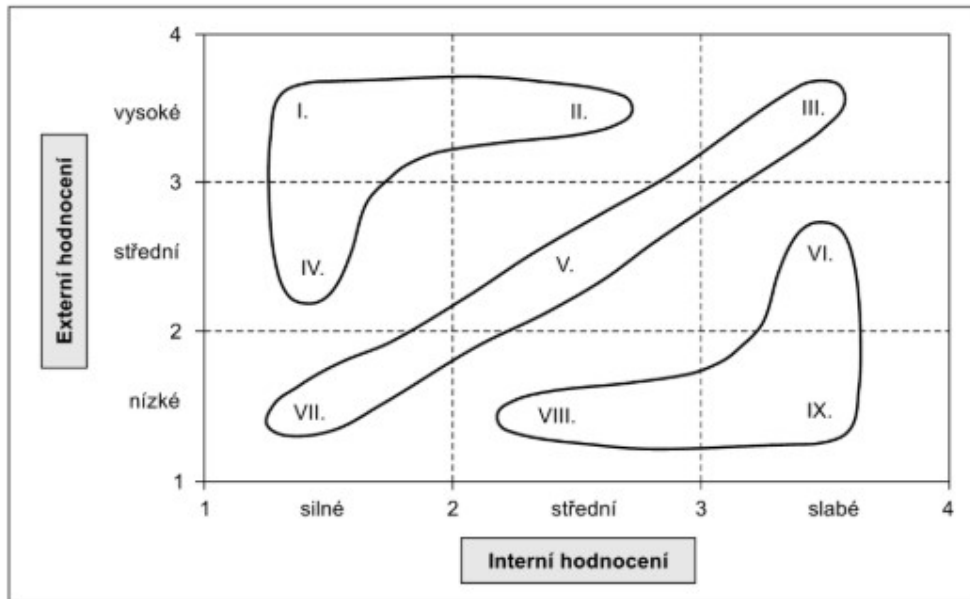
4.3.3 Matice IE

Matice IE je kombinací výsledků matice EFE a IFE. Výsledek matice IE je stanovení vhodné strategie podniku. Matice má tři základní oblasti:

- Oblast 1, 2, 4 – Strategie „Stavěj a zajišťuj růst“ – Vhodnou strategií je penetrace na trh, rozvoj trhu či vývoj produktu
- Oblast 3, 5, 7 – Strategie „Udržuj a potvrzuj“ – Vhodnou strategií je penetrace na trh a vývoj produktu
- Oblast 6, 8, 9 – Strategie „Sklízej a zbavuj se“ - Vhodné jsou defenzivní strategie, například opuštění trhu i likvidace (Fotr a kol, 2012, s. 52)

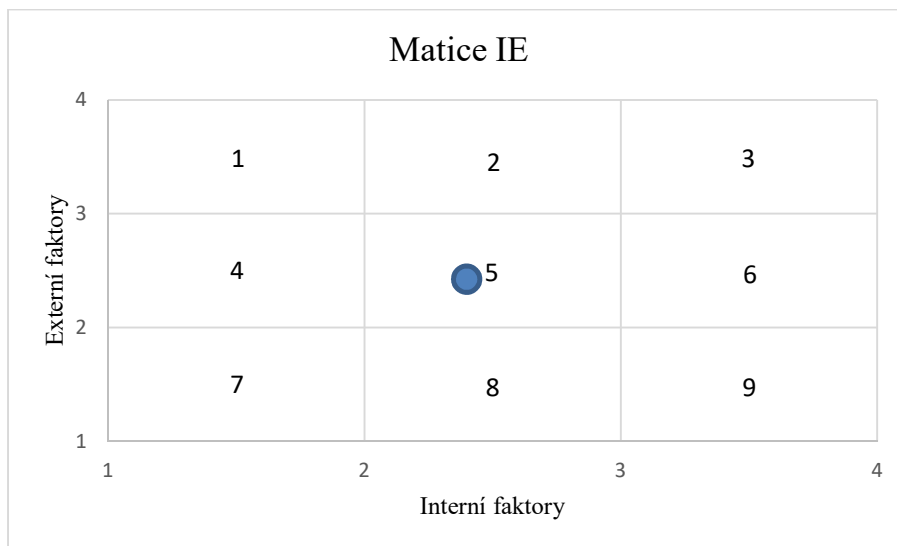
Jednotlivé oblasti jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 9: Matice IE - hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 53)

Obrázek 10: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy prostředí, 2020

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že výsledek spadá do oblasti č. 5 a vhodnou strategií pro společnost Adecco je „Udržuj a potvrzuj“. To znamená, že společnost by si měla snažit udržet svou současnou pozici na trhu.

4.3.4 Matice TOWS

Pomocí matice TOWS lze dosáhnout rozboru situace podniku díky zvážení vlivu externích a interních faktorů. Z matice TOWS vyplývají čtyři základní strategie.

Obrázek 11: Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1 2 - 10	Slabé stránky (W) Seznam: 1 2 - 10
Příležitosti (O) Seznam: 1 2 - 10	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1 2 - 10	Strategie (ST) maxi – mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini – mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 131)

Strategie SO

Tato strategie používá silných stránek firmy k využití příležitostí.

Strategie WO

Strategie WO je strategií, která cílí na rozvoj podniku. Při tom se snaží eliminovat své slabé stránky a využít příležitostí.

Strategie ST

Při zvolení této strategie by se společnost měla zaměřit na využití svých silných stránek a při tom se pokusit vyhnout se či zmírnit působení hrozeb.

Strategie WT

Jedná se o defenzivní strategie, při níž se firma zaměřuje na eliminaci slabých stránek a vyhnoutí se hrozbám, které společnosti hrozí. (Fotr a kol., 2012)

Jelikož personální agentura Adecco má mnoho silných stránek týkajících se její dobré pověsti, silné pozice na trhu atd., bylo by vhodné využít těchto silných stránek a při tom

se pokusit vyvarovat nebo omezit hrozby. Proto byla pro společnost vybrána jako vhodná strategie ST.

Tabulka 14: Matice TOWS společnosti Adecco

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Jasně daná struktura (řídící kompetence)	Vysoká celková zadluženost
	Široký sortiment poskytovaných služeb	Špatná (neexistující) formulace vize, mise a cílů
	Známa značka	Vysoká administrativní zátěž firmy
	Nízké hodnoty pohotové likvidity	Marketing – vzhled plakátů
	Podniková kultura	Dlouhá doba obratu pohledávek
	Prizpůsobení se individuálním požadavkům zákazníků	
	Snížení spotřeby papíru	
Příležitosti (O)		Zlepšením svého marketingu přilákat více potenciálních zaměstnanců. Využitím nízké vyjednávací síly dodavatelů vyjednat lepší ceny, a tak snížit náklady společnosti. Aktivní formulací vize, mise a strategie docílit ujasnění cílů společnosti, a tak zlepšit plánovací aktivity. Všemi výše uvedenými prostředky snížit celkovou zadluženost a dobu obratu pohledávek.
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Využit nízké nezaměstnanosti, kdy firmy mají nedostatek zaměstnanců a pomocí širokého sortimentu služeb, schopnosti přizpůsobit se a známé značce získat nové klienty. Využit své silné značky a silné pozice na trhu k vyjednání lepších podmínek u dodavatelů.	
Nízká nezaměstnanost		
Příliv potenciálních zaměstnanců z Británie		
Hrozby (T)		Pomocí správné strategie a strategického plánování včasně rozeznat rizika a snažit se je snižovat. Při recesi ekonomiky si udržet největší klienty. Snížením zadluženosti snížit zranitelnost recesí ekonomiky. Změnou vzhledu plakátů zaujmout více potenciálních zaměstnanců. Při zvyšování průměrných mezd se zaměřit na kvalitu svých služeb a cenovou politiku.
Rostoucí nároky zaměstnanců	Využit své silné a známé značky ke snížení hrozby vstupu nového konkurenta z důvodu nízké bariéry vstupu do odvětví. Díky schopnosti přizpůsobit se individuálním požadavkům a s tím spojenou flexibilitou zvládnout rostoucí nároky zaměstnanců a průměrných mezd. Sníženou spotřebou papíru následovat ekologické trendy, a tak zaujmout více potenciálních zaměstnanců.	
Nízké bariéry vstupu do odvětví		
Růst průměrných mezd		
Stárnutí populace		
Zranitelnost recesí ekonomiky		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5. Finanční plán

Pátá kapitola, jak již napovídá její název, obsahuje finanční plán. Tento finanční plán se skládá z dílčí finančních výkazů, které jsou plánovány na tři roky, tedy od roku 2020 do roku 2022. Kromě dílčích finančních plánů, také obsahuje formulaci krátkodobých cílů společnosti.

5.1 Formulace krátkodobých cílů společnosti

V této kapitole jsou jednotlivé cíle společnosti dekomponované do dílčích krátkodobých cílů. Při dekompozici cílů je nutné znát procesy a aktivity společnosti. (Fotr a kol., 2012). Vzhledem k výsledkům analýzy prostředí společnosti není nutné opravovat jednotlivé cíle společnosti. Pouze se přidá jeden cíl navíc týkající se doby obratu pohledávek.

- Snížení doby obratu pohledávek na standardních 60 dní.

Při finanční analýze bylo zjištěno, že společnost má dlouhou dobu obratu pohledávek, která činí 85 dní, což znamená, že společnost dostane za své služby zaplacené až za 85 dní. Dle Růčkové (2015) ideální hodnotou je doba uvedená na fakturách a proto byl stanoven dodatečný cíl snížení této doby na standardních 60 dní.

Krátkodobé cíle společnosti

Rok 2020

- Zvýšení tržeb minimálně o 5 % oproti minulému roku.
- Získání 5 nových zákazníků.
- Otevření jedné nové pobočky.
- Investovat 7 mil. Kč na svou propagaci.
- Školení pro dva zaměstnance z oddělení Permanent Placement z každé pobočky.
- Snížení doby obratu pohledávek na 75 dní.

Rok 2021

- Zvýšení tržeb minimálně o 5 % oproti minulému roku.
- Získání 5 nových zákazníků.
- Otevření jedné nové pobočky.

- Investovat 7 mil. Kč na svou propagaci.
- Školení pro dva zaměstnance z oddělení Permanent Placement z každé pobočky.
- Snížení doby obratu pohledávek na 65 dní.

Rok 2022

- Zvýšení tržeb minimálně o 5 % oproti minulému roku.
- Získání 5 nových zákazníků.
- Investovat 9 mil. Kč na svou propagaci.
- Školení pro dva zaměstnance z oddělení Permanent Placement z každé pobočky.
- Snížení doby obratu pohledávek na 60 dní.

Jedním ze stanovených cílů je růst tržeb o 15 % do roku 2022. S tímto cílem souvisí i následující dva cíle. Prvním z nich je získání celkem 15 nových zákazníků do roku 2022. Toho hodlá společnost Adecco dosáhnout zaměřením se na svou propagaci.

Další cíl se zaměřuje na pravidelné školení zaměstnanců z oddělení Permanent Placement. Toto oddělení bylo zvoleno z důvodu, že zde zaměstnanci hledají zaměstnance na vyšší pozice, a proto potřebují hlubší znalosti a zkušenosti z personalistiky, které mohou následně použít při hledání a získávání nových zaměstnanců.

Poslední cíl byl přidán na základě analýzy prostředí a zvolené strategie. V rámci zvolené strategie se společnost pokusí díky svým silným stránkám omezit hrozby. Jednou z hrozeb byla dlouhá doba obratu pohledávek, která činila 85 dní. Tato doba obratu pohledávek je opravdu velmi dlouhá, a proto je potřeba se zaměřit na její snížení. Do roku 2022 chce společnost tento faktor snížit na standardních 60 dní.

V tabulce níže je pro každý cíl stanoven klíčový indikátor výkonnosti tzv. KPI. V dalších sloupcích jsou také informace jako způsob měření, termín splnění a zodpovědná osoba.

Tabulka 15: Parametry cílů pro roky 2020, 2021 a 2022

Rok 2020				
Cíl	KPI	Cílová hodnota KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	5 %	31.12.2020	Ředitel společnosti
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků, kteří využili služeb společnosti	5 zákazníků	31.12.2020	Ředitel společnosti
Otevření jedné nové pobočky	Počet poboček	1 pobočka	31.12.2020	Ředitel společnosti
Investice na propagaci	Množství vynaložených finančních prostředků	7 mil. Kč	31.12.2020	Ředitel marketingu
Školení zaměstnanců	Počet proškolených zaměstnanců	40 zaměstnanců	31.12.2020	Personální ředitel
Snížení doby obratu pohledávek	Pokles doby obratu pohledávek v dnech	75 dní	31.12.2020	Ředitel prodeje
Rok 2021				
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	5 %	31.12.2021	Ředitel společnosti
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků, kteří využili služeb společnosti	5 zákazníků	31.12.2021	Ředitel společnosti
Otevření jedné nové pobočky	Počet poboček	1 pobočka	31.12.2021	Ředitel společnosti
Investice na propagaci	Množství vynaložených finančních prostředků	7 mil. Kč	31.12.2021	Ředitel marketingu
Školení zaměstnanců	Počet proškolených zaměstnanců	40 zaměstnanců	31.12.2021	Personální ředitel
Snížení doby obratu pohledávek	Pokles doby obratu pohledávek v dnech	65 dní	31.12.2021	Ředitel prodeje
Rok 2022				

Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	5 %	31.12.2022	Ředitel společnosti
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků, kteří využili služeb společnosti	5 zákazníků	31.12.2022	Ředitel společnosti
Investice na propagaci	Množství vynaložených finančních prostředků	10 mil. Kč	31.12.2022	Ředitel marketingu
Školení zaměstnanců	Počet proškolených zaměstnanců	40 zaměstnanců	31.12.2022	Personální ředitel
Snížení doby obratu pohledávek	Pokles doby obratu pohledávek v dnech	60 dní	31.12.2022	Ředitel prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.2 Plán VZZ

Finanční výkaz zvaný výkaz zisku a ztráty (VZZ) slouží k zachycení složení nákladů a výnosů firmy. Základní informací, kterou tento výkaz podává, je, zda je společnost schopna vytvořit dostatečný objem zisku. Jeho výstupem je výsledek hospodaření, který je zachycen také v rozvaze. Martinovičová (2014) uvádí jako jednu z důležitých funkcí tohoto výkazu to, že slouží jako podklad pro hodnocení ziskovosti podniku.

Plán VZZ je vytvořen pro roky 2020, 2021 a 2022. Nejdříve jsou naplánovány výnosy a následně náklady. Údaje v roce 2019 jsou odhadovány na základě vývoje minulých let a aktuálních informací od společnosti.

5.2.1 Plán výnosů

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Největší podíl na tržbách má služba zvaná „Temporary Help“. Tato služba spočívá v tom, že společnost Adecco poskytuje svým klientům dočasně přidělené zaměstnance. Tyto lidi vede společnost Adecco jako své zaměstnance, což znamená, že nepatří do kmenového stavu klienta. Pro takové zaměstnance v případě jejich dočasného přidělení platí, že musí dostat mzdu srovnatelnou se mzdami ostatních zaměstnanců v dané firmě na té samé pozici. Jedná se o zaměstnance, které klient potřebuje na nejnižší pozici. K vykonávání práce na těchto pozicích nepotřebují žádné specializované vzdělání.

Společnost Adecco cenu za tyto zaměstnance stanovuje tak, že k jejich mzdě je přičtena marže, která se pohybuje mezi 20 až 30 procenty. Hlavními obory, do nichž patří klienti společnosti Adecco jsou:

- **Automotive** – zaměstnanci na pozicích operátorů výroby atd.
- **Logistika** – skladníci, zaměstnanci potřební na balení materiálu, vyřizování vratek atd.
- **Strojírenství** – svářeči, frézaři, zámečníci, CNC obráběči atd.
- **Obchod** – pokladní, doplňování zboží, obsluhy lahůdek atd.
- **Služby** – pracovníci call center

Druhý největší podíl na tržbách společnosti Adecco má služba s názvem „Permanent Placement“. Tato služba spočívá ve vyhledávání zaměstnanců, kteří se stanou součástí kmenového stavu klienta. Což znamená, že tito lidé nejsou zaměstnanci společnosti Adecco. Zaměstnanci, kteří klienti v rámci této služby požadují se řadí také do několika skupin:

- **Dělníci 1** – To jsou dělníci, kteří ke své práci nepotřebují specializované vzdělání. V rámci této služby je jejich počet poměrně nízký a tvoří přibližně 7 % celkového množství získávaných zaměstnanců.
- **Dělníci 2** – Do této skupiny se řadí ti, kteří ke své práci potřebují specializované vzdělání, většinou nějaký výuční list (kuchař, svářeč, obráběč atd.). Jedná se početně o druhou největší skupinu a jejich počet tvoří přibližně 40 % na celkovém množství zaměstnanců získávaných v rámci této služby.
- **Střední management** – Tato skupina je největší a tvoří 50 % celkového množství.
- **Top management** – naopak tato skupina je v rámci služby Permanent Placement skupinou nejmenší. Tvoří pouhých 3 % z celkového množství získávaných zaměstnanců.

Mezi cenami této služby je velké rozpětí. Ceny se stanovují velmi individuálně, jelikož se bere v potaz pozice, kterou má potencionální zaměstnanec vykonávat. Což znamená, že za dělníka si společnost stanoví cenu přibližně 30 000 korun, ale u manažerů může cena dosahovat několikanásobků jeho platu, v průměru trojnásobku.

Ostatní poskytované služby mají na celkových tržbách velmi malý podíl, a proto budou tyto služby sloučeny do jedné skupiny. Jedná se o následující služby:

- **Try and Hire,**
- **Executive Search,**
- **Assessment Centers,**
- **Recruitment Support,**
- **PayRoll,**
- **Outsourcing,**
- **Xpert Testing.**

Co přesně se skrývá pod názvy výše vyjmenovaných služeb je podrobněji popsáno v kapitole číslo 1.4 této práce.

Jelikož se ceny za služby Permanent Placement a Temporary Help odvíjejí od mezd zaměstnanců, ceny se budou v každém roce zvyšovat. Kromě ostatních služeb zde budou ceny neměnné. Na základě toho, že ceny jsou vždy stanoveny velmi individuálně, jsou v plánu uvedeny ceny průměrné.

Tabulka 16: Plán tržeb z prodeje služeb 2019 – 2020 v tis. Kč

Služba	Rok 2019			Rok 2020		
	Cena	Množství	Tržby	Cena	Množství	Tržby
TEMPORARY HELP	172,444	32 831	1 048 504	177,617	3 3468	1 100 929
Automotive	23,315	11 693	272 611	24,014	11 920	286 242
Logistika	35,390	6 814	241 156	36,452	6 946	253 214
Strojírenství	43,298	4 601	199 216	44,597	4 690	209 177
Obchod	31,174	5 718	178 246	32,109	5 829	187 158
Služby	39,266	4 005	157 276	40,444	4 083	165 139
PERMANENT PLACEMENT	487,734	3 375	196 595	502,366	3 441	206424
Dělníci 1	20,043	6 87	1 3762	20,6442	700	14 450
Dělníci 2	37,082	2 121	78 638	38,1945	2 162	82 570
Střední management	180,591	544	98 297	186,009	555	103 212
Top management	250,018	24	5 898	257,519	24	6 193
OSTATNÍ SLUŽBY	30	2 184	65 532	30	2 294	6 8809
Celkem	690,178	3 8391	1 310 630	709,983	3 9203	1 376 162

Služba	Rok 2021			Rok 2022		
	Cena	Množství	Tržby	Cena	Množství	Tržby
TEMPORARY HELP	182,945	34 118	1 155 976	188,434	3 4781	1 213 775
Automotive	24,735	12 151	300 554	25,477	12 387	315 581
Logistika	37,546	7 081	265 874	38,672	7 219	279 168
Strojírenství	45,935	4 781	219 635	47,313	4 874	230 617
Obchod	33,072	5 942	196 516	34,064	6 057	206 342
Služby	41,658	4 162	173 396	42,907	4 243	182 066
PERMANENT PLACEMENT	517,437	3 507	216 745	532,96	3 576	227 583
Dělníci 1	21,264	714	15 172	21,9014	727	15 931
Dělníci 2	39,340	2 204	86 698	40,5205	2 247	91 034
Střední management	191,589	566	108 373	197,337	577	113 791
Top management	265,244	25	6 502	273,201	25	6 829
OSTATNÍ SLUŽBY	30,00	2 408	72 249	30	2 529	75 861
Celkem	730,382	40 034	1 444 970	751,394	40 885	1 517 218

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tržby za prodej zboží

Prodej zboží není hlavním výnosem společnosti, většinu let byl vždy nulový, a proto i v plánech bude tato položka nulová.

Tržby z prodaného dlouhodobého majetku

Tržby z prodaného dlouhodobého majetku byly také většinu let nulové a jelikož pro podnik nepředstavují významné výnosy, bude i tato položka po všechny plánované roky nulová.

Jiné provozní výnosy

Do této skupiny výnosů se řadí například výnosy ze smluvních pokut, úroků z prodlení, odepsaných pohledávek, přijaté dary apod. Tyto výnosy byly pro následující roky stanoveny procentním nárůstem oproti minulému roku, a to konkrétně 25 %. Tato hodnota byla stanovena na základě trendu z minulých let.

Tabulka 17: Plán jiných provozních výnosů 2019 – 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Jiné provozní výnosy	1 550	1 938	2 422	3 027

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán ostatních finančních výnosů

Mezi finanční výnosy patří manka, náhrady škod pojišťovnou apod. Tato položka byla také stanovena procentním nárůstem, tentokrát 10%, na základě trendu z minulých let.

Tabulka 18: Plán ostatních finančních výnosů 2019 – 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Ostatní finanční výnosy	650	715	787	865

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.2.2 Plán nákladů

Plán výkonové spotřeby

Položka výkonové spotřeby je tvořena spotřebou materiálu a energií a službami. Jelikož společnost Adecco poskytuje služby, mezi spotřebovaný materiál se řadí především kancelářské potřeby (papír, barvy do tiskáren, desky, fólie atd.). Hodnotu této položky tvoří také spotřeba energií, kam se řadí elektrina, plyn a voda. Jelikož společnost plánuje otevřít jednu novou pobočku v roce 2020 a další v roce 2021, dojde v těchto letech k navýšení spotřeby energií i spotřebovaného materiálu.

Tabulka 19: Plán spotřeby materiálu a energie 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Spotřeba materiálu	1 809	1 899	1 990	1 990
Spotřeba energie	6 055	6 358	6 661	6 661

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Druhou část výkonové spotřeby tvoří služby, kam se řadí náklady na marketing, cestovné, provozní náklady, náklady na poštovní služby, telefonní služby, školné a nájemné.

Jedním z cílů byly investice do marketingu společnosti, kdy v krátkodobých cílech jsou stanoveny přesné částky, což se přeneslo i do plánů na roky 2020 až 2022.

Dalším cílem je intenzivní třídní školení pro dva zaměstnance z každé pobočky. Tento cíl ovlivní a zvýší náklady na cestovné a na školení. U těchto položek tedy dojde k nárůstu o 4 %.

Dále také dojde k navýšení nájemného, což se vztahuje také na jeden z cílů, kdy společnost plánuje otevřít nové pobočky.

Provozní náklady rostou každý rok o 1 % a podobně je na tom i údržba automobilů a telefonní služby.

Položka, u které došlo ke snížení, jsou poštovní služby, což souvisí se snahou společnosti o to být ekologičtější a méně plýtvat papírem. V rámci této snahy chce společnost více používat elektronické formy dokumentů.

Tabulka 20: Plán služeb 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Marketing	7 000	7 000	7 000	10 000
Cestovné	9 830	10 223	10 632	11 057
Provozní náklady	31 127	31 439	31 753	32 071
Poštovní služby	24 574	23 346	22 178	21 069
Telefonní služby	27 851	28 129	28 411	28 695
Školné	11 468	11 927	12 404	12 900
Nájemné	40 957	42 186	43 451	44 755
Údržba automobilů	10 632	10 739	10 846	10 955
Celkem	163 829	164 988	166 675	171 502

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán osobních nákladů

Zaměstnance společnosti Adecco je možné rozdělit do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou zaměstnanci poskytovaní v rámci Temporary Help, kteří jsou rozděleni do dalších skupin – automotive, logistika, strojírenství, obchod a služby. Druhou skupinou jsou zaměstnanci na pobočkách a hlavní centrále. V souvislosti s cílem, ve kterém společnost plánuje získat nové zákazníky, dojde k nárůstu počtu zaměstnanců ze skupiny Temporary Help. Ve druhé skupině se nepočítá s významnými změnami počtu zaměstnanců. Dále jsou v tabulce níže vypočítané náklady na sociální a zdravotní pojištění, stanovené na základě zákonné sazby 33,8 % (24,8 % odvod na sociálním pojištění a 9 % na zdravotním pojištění).

Tabulka 21: Plán osobních nákladů 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců				
Zaměstnanci v rámci Temporary Help	2 734	2 739	2 746	2 755
Automotive	974	974	974	974
Logistika	567	569	570	572
Strojírenství	383	385	388	390
Obchod	477	477	479	482
Služby	333	334	335	337
Zaměstnanci poboček a centrály	149	149	149	149
Manažeři	25	25	25	25
Finance a mzdy	26	26	26	26
IT	2	2	2	2
HR	3	3	3	3
Právníci	1	1	1	1
Administrativa PP	54	54	54	54
Administrativa TH	38	38	38	38
Průměrné mzdy				
Zaměstnanci v rámci Temporary Help	1462,884	1506,771	1551,974	1598,533
Automotive	229,128	236,002	243,082	250,374
Logistika	288,384	297,036	305,947	315,125
Strojírenství	348,972	359,441	370,224	381,331
Obchod	263,736	271,648	279,798	288,191
Služby	332,664	342,644	352,923	363,511
Zaměstnanci poboček a centrály	2366,464	2435,625	2508,693	2583,954
Manažeři	486,712	499,480	514,464	529,898
Finance a mzdy	288,252	296,900	305,807	314,981
IT	311,136	320,470	330,084	339,987
HR	311,652	321,002	330,632	340,551
Právníci	336,000	346,080	356,462	367,156
Náboráři - Permanent placement	332,376	342,347	352,618	363,196
Náboráři - Temporary help	300,336	309,346	318,626	328,185
Mzdové náklady celkem	808 941	848 370	889 741	933 148
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	273 422	286 749	300 732	315 404
Ostatní náklady	249 02	25 400	25 908	26 426
Osobní náklady celkem	1 107 265	1 160 519	1 216 381	1 274 979

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot pohledávek zůstanou po konzultaci každý rok stejné. Naopak úpravy hodnot hmotného a nehmotného majetku v roce 2020 a 2021 porostou. Jejich růst souvisí s jedním z cílů, kdy společnost plánuje otevřít nové pobočky. Při zařizování prostor tak bude nutné pořídit nové vybavení a různé přístroje, které budou následující roky odepisovány.

Tabulka 22: Plán úprav hodnot v provozní oblasti 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného majetku	1 920	2 016	2 117	2 223
Úpravy hodnot pohledávek	8 786	8 786	8 786	8 786

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán ostatních provozních nákladů

V položce ostatních provozních nákladů se skrývají daně a poplatky a také jiné provozní náklady. Mezi tyto jiné provozní náklady se řadí například dary, pokuty a penále, pojistné vztahující se k provozní činnosti atd. Daně a poplatky zůstanou po konzultaci stejné a nedojde tedy k růstu ani k poklesu. Společnost Adecco vlastní celkem 37 automobilů a několik budov, které má pojištěné. Zároveň sponzoruje různé akce, při kterých přispívá svými dary. Proto položka jiných provozních nákladů každým rokem poroste.

Tabulka 23: Plán ostatních provozních nákladů 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Daně a poplatky	720	720	720	720
Jiné provozní náklady	3 532	3 673	3 820	3 973

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán nákladových úroků a ostatních finančních nákladů

Obě tyto položky byly stanovy na základě vývoje minulých let viz tabulky níže. Nákladové úroky se zvyšují každý rok o 8 % a ostatní finanční náklady rostou každý rok o 4 %.

Tabulka 24: Plán nákladových úroků a ostatních finančních nákladů 2019 - 2020 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Ostatní finanční náklady	2 120	2 205	2 293	2 385
Nákladové úroky	1 106	1 194	1 290	1 393

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Níže uvedená tabulka číslo 24 zobrazuje kompletní plán výkazu zisku a ztráty pro roky 2019 až 2022. Rok 2019 byl plánován na základě vývoje minulých let a ostatní roky pak na základě stanovených cílů společnosti. Daň z příjmu společnosti je tvořena rozdílem splatné a odložené daně. Do výpočtu základu daně jsou promítnuty opravné položky, rozdíly mezi daňovými a účetními odpisy, dary a slevy na dani z příjmu.

Tabulka 25: Plán výkazu zisku a ztráty v tis. Kč (2019 - 2022)

	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 310 630	1 376 162	1 444 970	1 517 218
Výkonová spotřeba	171 693	173 245	175 326	180 152
Spotřeba materiálu a energie	7 864	8 257	8 650	8 650
Služby	163 829	164 988	166 675	171 502
Osobní náklady	1 107 265	1 160 519	1 216 381	1 274 979
Mzdové náklady celkem	808 941	848 370	889 741	933 148
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	273 422	286 749	300 732	315 404
Ostatní náklady	24 902	25 400	25 908	26 426
Úpravy hodnot v provozní oblasti	10 706	10 744	10 784	10 824
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného majetku	1 920	1 958	1 998	2 038
Úpravy hodnot pohledávek	8 786	8 786	8 786	8 786
Jiné provozní výnosy	1 550	1 938	2 422	3 027
Ostatní provozní náklady	4 252	4 393	4 540	4 693
Daně a poplatky	720	720	720	720
Jiné provozní náklady	3 532	3 673	3 820	3 973
Provozní výsledek hospodaření	18 265	29 197	40 361	49 598
Ostatní finanční výnosy	650	715	787	865
Ostatní finanční náklady	2 120	2 205	2 293	2 385
Nákladové úroky	1 106	1 194	1 290	1 393
Finanční výsledek hospodaření	-2 576	-2 684	-2 796	-2 913
VH před zdaněním	15 689	26 513	37 564	46 686
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 981	5 037	7 137	8 870
VH po zdanění	12 708	21 475	30 427	37 815

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.3 Plánovaná rozvaha

Rozvaha neboli bilance podniku zobrazuje přehled veškerého majetku podniku a zdroje sloužící k jeho krytí. Je tedy tvořena aktivy a pasivy, pro které platí bilanční princip, což znamená, že se aktiva a pasiva rovnají. Rozvaha je vždy tvořena k určitému datu.

V následujících kapitolách dojde k sestavení plánu aktiv a pasiv na roky 2020 až 2022, což po spojení těchto dvou částí vytvoří kompletní rozvahu plánovanou na tyto roky. Rok 2019 je odhadován na základě vývoje minulých let a aktuálních informací od společnosti.

5.3.1 Plán aktiv

Plán stálých aktiv

V následující tabulce č. 26 jsou hodnoty plánovaného dlouhodobého majetku, který je dále rozdělen na nehmotný, hmotný a finanční. Položky dlouhodobého finančního majetku a ostatního dlouhodobého hmotného majetku jsou naplánovány na základě vývoje minulých let, kdy měly stále stejnou hodnotu a nijak se nevyvíjely. Hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku, který je tvořen softwarem, po následující roky klesají, jelikož nedojde k žádným investicím v tomto směru a hodnoty jsou tedy sníženy o odpisy. Výpočet hodnot nehmotného a hmotného majetku je uveden v tabulce číslo 27, která znázorňuje plán odpisů. Ani u staveb nedojde k investicím a jejich hodnota je tedy každý rok ponížena o odpisy. U položky hmotných movitých věcí dojde k nárůstu investic, zejména v roce 2020 a 2021, kdy společnost hodlá otevřít nové pobočky a bude tedy nakupovat vybavení těchto poboček.

Tabulka 26: Plán dlouhodobého majetku 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý majetek	9 004	9 356	9 996	8 881
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 985	3 188	2 551	2 040
Dlouhodobý hmotný majetek	4 881	6 031	7 309	6 703
Stavby	602	482	386	308
Hmotné movité věci a jejich soubory	4 201	5 471	6 845	6 317
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	78	78	78	78
Dlouhodobý finanční majetek	137	137	137	137

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka 27: Plán investic 2019 - 2022 v tis. Kč

Stavby	2019	2020	2021	2022
Počáteční stav	753	602	482	386
Odpisy	151	120	96	77
Nové investice	0	0	0	0
Konečný stav	602	482	386	308
Hmotné movité věci a jejich soubory	2019	2020	2021	2022
Počáteční stav	3 872	4 201	5 471	6 845
Odpisy	878	1 041	1 264	1 450
Nové investice	1 207	2 311	2 638	922
Konečný stav	4 201	5 471	6 845	6 317
Software	2019	2020	2021	2022
Počáteční stav	4 876	3 985	3 188	2 551
Odpisy	891	797	638	510
Nové investice	0	0	0	0
Konečný stav	3 985	3 188	2 551	2 040

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán oběžných aktiv

Tabulka číslo 28 níže zobrazuje plán oběžných aktiv obsahující krátkodobé a dlouhodobé pohledávky a peněžní prostředky. Tyto položky byly naplánovány na základě vývoje minulých let a aktuálních informací od společnosti, kromě krátkodobých pohledávek. Krátkodobé pohledávky byly naplánovány v souvislosti se stanoveným cílem, kde se doba obratu pohledávek má postupně snižovat na hranici 60 dnů.

Tabulka 28: Plán oběžných aktiv 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobé pohledávky	1 607	1 446	1 301	1 171
Krátkodobé pohledávky	298 361	281 642	254 552	248 574
Peněžní prostředky	13 526	49 967	102 578	142 746

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Společnost Adecco drží své peněžní prostředky z velké části na svých účtech. Dále, jak již bylo řečeno, společnost zároveň plánuje snížit krátkodobé pohledávky, aby nedocházelo k platbám po době splatnosti. Stejně tak u dlouhodobých pohledávek dojde k jejich snížení.

Tabulka číslo 29 obsahuje plán obratu a doby obratu krátkodobých a dlouhodobých pohledávek. Jak již bylo řečeno, doba obratu pohledávek je naplánována na základě

stanoveného cíle, kdy se tato hodnota postupně sníží na 60 dnů, což je standardní doba splatnosti.

Pro výpočet plánované hodnoty pohledávek byl použit ukazatel doby obratu. Nejdříve byla stanovena cílová hodnota ukazatele v daném roce plánu a následně dopočítána hodnota pohledávek.

Tabulka 29: Plán obratu a doby obratu pohledávek 2019 - 2020

		2019	2020	2021	2022
Tržby		1 310 630	1 376 162	1 444 970	1 517 218
Dlouhodobé pohledávky	Obrat	815,8	951,8	1 110,4	1 295,5
	Doba obratu	0,4	0,4	0,3	0,3
Krátkodobé pohledávky	Obrat	4,4	4,9	5,7	6,1
	Doba obratu	83,1	74,7	64,3	59,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán časového rozlišení

Časové rozlišení je tvořeno dvěma položkami, a to náklady a příjmy příštích období. I tato položka rozvahy byla naplánována na základě vývoje minulých let a aktuálních informací od společnosti.

Tabulka 30: Plán časového rozlišení 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Časové rozlišení	8039	8843	9727	10700
Náklady příštích období	6753	7428	8171	8988
Příjmy příštích období	1286	1415	1556	1712

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.3.2 Plán pasiv

Plán vlastního kapitálu

Základní kapitál společnosti je 127 000 Kč. Tato položka zůstane po všechny plánované roky stejná. Během plánovaného období dojde pouze ke změnám výsledku hospodaření běžného účetního období. Společnost netvoří kapitálové fondy ani fondy ze zisku. VH minulého období každý rok roste, ale je sníženo o vyplacené podíly na zisku.

Tabulka 31: Plán základního kapitálu 2019 – 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Základní kapitál	271	271	271	271

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Plán cizích zdrojů

Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky jsou dále tvořeny následujícími položkami – závazky k úvěrovým institucím, krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů, závazky – ovládaná nebo ovládající osoba, závazky ostatní, závazky k zaměstnancům, závazky ze SZ a ZP, stát – daňové závazky a dotace, dohadné účty pasivní a jiné závazky.

Společnost má otevřenou úvěrovou linku u Bank Mendes Gans N.V. Tato linka umožňuje Adeccu čerpat krátkodobý úvěr. Pro plánované období společnost nemá v úmyslu z úvěrové linky čerpat.

Závazky z obchodních vztahů se v plánovaném období budou zvyšovat. Společnost se tak rozhodla, protože to považuje za výhodný zdroj financování. Vztahy s dodavateli společnosti nebudou tímto krokem ohroženy, jelikož doba obratu je poměrně nízká, takže může docházet k jejímu navýšení.

Ostatní položky v tabulce číslo 32 jsou plánovány na základě vývoje minulých let a aktuálních informací od společnosti Adecco. K poklesu dochází u závazků, které má společnost vůči státu, a u jiných závazků. U všech ostatních položek krátkodobých závazků dojde v plánovaném období k nárůstu.

Závazky vůči zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění v budoucích letech porostou. Tyto hodnoty byly naplánovány na základě vývoje dat v minulých obdobích a na základě informací poskytnutých společností Adecco týkajících se mzdové politiky firmy. Závazky k zaměstnancům porostou v souvislosti s předpokladem rostoucích mezd v budoucnu.

Tabulka 32: Plán krátkodobých závazků 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	28 487	31 335	34 469	37 916
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	37 462	37 481	37 506	37 523
Závazky - ostatní	151 960	154 642	154 841	155 452
Stát – daňové závazky a dotace	29 751	26 776	24 099	21 689
Dohadné účty pasivní	13 327	12 660	12 027	11 426
Jiné závazky	385	443	509	586
Závazky k zaměstnancům	73 788	76 002	78 282	80 630
Závazky ze SZ a ZP	34 709	38 761	39 924	41 121

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pro výpočet plánované hodnoty závazků z obchodních vztahů byl použit ukazatel doby obratu těchto závazků. Nejdříve byla stanovena cílová hodnota ukazatele v daném roce plánu a následně dopočítána hodnota zmíněné položky krátkodobých závazků.

Tabulka 33: Plán obratu a doby obratu závazků z obchodních vztahů 2019 – 2022

		2019	2020	2021	2022
Tržby		1 310 630	1 376 162	1 444 970	1 517 218
Závazky z obchodních vztahů	Obrat	46,0	43,9	41,9	40,0
	Doba obratu	7,9	8,3	8,7	9,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Hodnoty časového rozlišení byly podobně jako většina položek pasiv rozvahy naplánovány na základě vývoje minulých let a na základě informací poskytnutých společnostmi. V plánovaném období dojde k nárůstu výdajů příštích období a výnosy příštích období budou nulové, tak jako v předešlých letech.

Tabulka 34: Časové rozlišení 2019 - 2022 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Časové rozlišení	7 077	7 353	7 669	8 033
Výdaje příštích období	7 077	7 353	7 669	8 033
Výnosy příštích období	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty plánované rozvahy pro roky 2019 až 2022.

Tabulka 35: Plánovaná rozvaha v tis. Kč (2019 - 2020)

	2019	2020	2021	2022
Aktiva	330 536	351 254	378 154	412 072
Dlouhodobý majetek	9 004	9 356	9 996	8 881
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 985	3 188	2 551	2 040
Dlouhodobý hmotný majetek	4 881	6 031	7 309	6 703
Stavby	602	482	386	308
Hmotné movité věci a jejich soubory	4 201	5 471	6 845	6 317
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	78	78	78	78
Dlouhodobý finanční majetek	137	137	137	137
Oběžná aktiva	321 532	341 897	368 158	403 192
Dlouhodobé pohledávky	1 607	1 446	1 301	1 171
Krátkodobé pohledávky	298 361	281 642	254 552	248 574
Pohledávky z obchodních vztahů	289 052	272 855	246 610	240 819
Pohledávky - ostatní	9 309	8 787	7 942	7 756
Stát - daňové pohledávky	3 461	3 267	2 953	2 883
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 730	3 521	3 182	3 107
Jiné pohledávky	2 118	2 000	1 807	1 765
Peněžní prostředky	13 526	49 967	102 578	142 746
Peněžní prostředky v pokladně	947	3 498	7 180	9 992
Peněžní prostředky na účtech	12 579	46 469	95 397	132 754
Časové rozlišení	8 039	8 843	9 727	10 700
Náklady příštích období	6 753	7 428	8 171	8 988
Příjmy příštích období	1 286	1 415	1 556	1 712
Pasiva	330 536	351 254	378 154	412 072
Vlastní kapitál	98 472	113 090	136 000	165 116
Základní kapitál	271	271	271	271
VH minulých let	85 493	91 344	105 302	127 030
VH běžného účetního období	12 708	21 475	30 427	37 815
Cizí zdroje	224 987	230 812	234 485	238 924
Krátkodobé závazky	217 909	223 459	226 816	230 891
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	28 487	31 335	34 469	37 916
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	37 462	37 481	37 506	37 523
Závazky - ostatní	151 960	154 642	154 841	155 452
Stát – daňové závazky a dotace	29 751	26 776	24 099	21 689
Dohadné účty pasivní	13 327	12 660	12 027	11 426
Jiné závazky	385	443	509	586

závazky k zaměstnancům	68 057	70 099	72 202	74 368
závazky ze SZ a ZP	34 709	35 750	36 823	37 928
Časové rozlišení	7 077	7 353	7 669	8 033
Výdaje příštích období	7 077	7 353	7 669	8 033
Výnosy příštích období	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.4 Plán cash flow

Knápková 2017 tvrdí, že finanční výkaz cash flow slouží k zobrazení přírůstků a úbytků peněžních prostředků a vysvětluje, z jakého důvodu k takovým změnám došlo. Metody, s jejichž pomocí je možné tento výkaz sestavit, jsou přímá a nepřímá. V této práci je cash flow pro roky 2019 až 2022 sestaven pomocí nepřímé metody, která obsahuje cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

Tabulka 36: Plán cash flow v tis. Kč (2020 - 2022)

	2020	2021	2022
VH běžného období	21 475	30 427	37 815
Odpisy	1 958	1 998	2 038
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	5 549	3 357	4 075
Změna stavu krátkodobých pohledávek	16 719	27 090	5 978
Změna stavu zásob	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	708	779	856
Časové rozlišení aktiv	-804	-884	-973
Cash flow z PROVOZNÍ ČINNOSTI	45 606	62 766	49 790
Výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku	-2 311	-2 638	-922
Cash flow z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-2 311	-2 638	-922
Změna dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna základního kapitálu	0	0	0
Vyplacené podíly na zisku	-6 854	-7 517	-8 699
Cash flow z FINANČNÍ ČINNOSTI	-6 854	-7 517	-8 699
CELKOVÉ CASH FLOW	36 441	52 611	40 169

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Provozní cash flow zobrazuje peněžní toky, které přímo souvisejí s provozní činností. Jedná se o nejdůležitější část tohoto finančního výkazu. Investiční cash flow obsahuje změny dlouhodobého majetku, týká se tedy především investic do stálých aktiv společnosti. Poslední částí výkazu je cash flow z finanční činnosti. Tato část se týká především změn základního kapitálu společnosti a jejích dlouhodobých závazků.

Nepřímá metoda využívá výsledku hospodaření běžného období, který pak následně přetváří na peněžní toky. Výsledek plánovaného cash flow pro plánované období je vždy kladný.

6. Analýza rizik

Analýza rizik má dvě hlavní části. První z nich je identifikace rizik a druhou je stanovení dopadu rizika na výsledky firmy. (Hnilica, 2014)

6.1 Identifikace rizik

Prvním krokem analýzy rizik je jejich identifikace. Cílem této identifikace je sestavení seznamu různých faktorů, které mohou mít vliv, ať už pozitivní nebo negativní, na výsledky společnosti. (Hnilica, 2014)

Hnilica (2014) ve své publikaci uvádí, že identifikovat rizika lze pomocí kladení si následujících otázek:

- Jaké faktory by mohly ovlivnit stanovené cíle?
- Jaké problémy by mohly vzniknout při realizaci strategie?
- Co by mohlo být zdrojem dodatečných benefitů?
- Kdy, kde, jak a proč by se daná rizika mohla vyskytnout?

(Hnilica, 2014, s.19)

Zaměstnanců, kteří by se měli podílet na identifikaci rizik, by mělo být co nejvíce a hlavně by se jí měl účastnit management (zejména vrcholový) a orgány společnosti. (Hnilica, 2014)

K identifikaci rizik byly využity výsledky analýzy prostředí v této práci.

Rizika identifikovaná pro společnost Adecco jsou následující:

- R1 – Růst průměrných mezd
- R2 – Růst nároků zaměstnanců
- R3 – Recese ekonomiky
- R4 – Vstup dalšího konkurenta na trh
- R5 – Pokles poptávky po službách společnosti
- R6 – Ztráta jednoho z největších klientů
- R7 – Špatné strategické řízení

R1 – Růst průměrných mezd

Již dlouhodobě dochází v České republice k růstu minimální i průměrné mzdy. Podobný vývoj se dá očekávat i do budoucna. Pokud by došlo v následujících letech k dalšímu růstu mezd, znamenalo by to pro společnost Adecco vyšší osobní náklady. To by se týkalo služby Temporary Help, kterou firma poskytuje svým klientům. Jedná se o službu, která společnosti přináší největší část tržeb, a pokud by vzrostly náklady s ní spojené, klesne firmě její zisk.

R2 – Růst nároků zaměstnanců

Současný trh je specifický nízkou nezaměstnaností, což pro zaměstnavatele znamená, že pokud hledají nového zaměstnance, je obtížnější najít takového, který by vyhovoval požadavkům firmy. S tím souvisí to, že zájemci o práci vědí, že si mohou více vybírat a tak mají často vysoké nároky co se týče výše mzdy, ale také i co se týče benefitů. Zájemci o práci chtějí co nejvíce benefitů, které jim společnost může nabídnout – například flexibilní pracovní doba, práce z domova, stravenky, více dnů dovolené, jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem a mnoho dalšího. Toto všechno ještě více ztěžuje práci zaměstnancům společnosti Adecco, kteří vyhledávají nové zaměstnance pro své klienty, což znamená, že jim to zabere více času. Zároveň je také potřeba mít dostatečně kvalifikované zaměstnance, aby za těchto obtížných podmínek dokázali klientům získat vhodné kandidáty ve stanoveném čase.

R3 – Recese ekonomiky

Recese ekonomiky společnost významně ovlivní. Při poklesu ekonomického růstu by došlo k tomu, že by firmy nepotřebovaly tolik zaměstnanců, což by znamenalo pokles tržeb společnosti Adecco. Zároveň aby společnosti ušetřily, mohly by se rozhodnout přestat využívat služeb firmy Adecco. To by vedlo k dalšímu snížení tržeb.

R4 – Vstup dalšího konkurenta na trh

Jak již bylo popsáno v analýze prostředí vstup na trh s poskytováním personálních služeb není moc obtížný. Společnost, která by se o to snažila, nepotřebuje příliš vysoký kapitál. Společnost Adecco se na tomto trhu drží na předních příčkách a snaží se svou pozici zlepšovat. Další konkurent by ji tak tuto snahu mohl ohrozit. Nová společnost na trhu by mohla zlákat klienty tím, že by nabízela nižší ceny.

R5 – Pokles poptávky po službách společnosti

K poklesu poptávky po službách, které společnost poskytuje by mohlo dojít z několika důvodů. Například by mohlo dojít k nárůstu nezaměstnanosti, což by znamenalo, že firmy by nepotřebovali tolik množství zaměstnanců, a tím by nepotřebovali využívat služeb společnosti. K poklesu poptávky po službách společnosti Adecco by také mohlo dojít v případě nového konkurenta na trhu. Nebo také tím, že by společnosti z hlediska snížení nákladů využívali vlastních personálních oddělení.

R6 – Ztráta jednoho z největších klientů

V analýze prostředí byli vyjmenováni někteří z hlavních klientů společnosti. Tito klienti mají vysoký podíl na tržbách firmy Adecco, a pokud by došlo ke ztrátě jednoho nebo dokonce více z nich, mohlo by to významně ohrozit společnost, které by se významně snížily tržby.

R7 – Špatné strategické řízení

Jak již vyplynulo z analýzy prostředí společnosti, její přístup k tvorbě strategie je poměrně laxní. Společnost má nesprávně formulované poslání a vizi. Co se týká strategických cílů, ty firma Adecco nemá stanoveny vůbec. Společnost ve svém rozhodování a vedení firmy spoléhá na své zkušenosti a schopnosti, což firmu může brzdit v jejím posouvání se vpřed.

6.2 Stanovení významnosti rizik

V předchozí kapitole byl vytvořen seznam rizik společnosti a nyní je potřeba stanovit významnost těchto identifikovaných rizik. K tomuto účelu slouží dva hlavní přístupy – analýza citlivosti a expertní hodnocení. (Hnilica, 2014)

6.2.1 Expertní hodnocení

Jedná se o odborný odhad významnosti jednotlivých rizik stanovený s ohledem na plánované cíle firmy. Při stanovení významnosti rizika touto metodou je použito dvou kritérií. Jedním z nich je pravděpodobnost, že dané riziko opravdu nastane a druhý faktor je intenzita dopadu stanoveného rizika. (Srpková, 2011)

Pro stanovení intenzity dopadu byla použita hodnotící stupnice od 1 do 5:

- 1 – velmi malý dopad
- 2 – malý dopad
- 3 – střední dopad
- 4 – vysoký dopad
- 5 – velmi vysoký dopad

Pro stanovení pravděpodobnosti rizika byla využita stupnice následující:

- 2 – nepravděpodobné
- 4 – nízká pravděpodobnost
- 6 – střední pravděpodobnost
- 8 – vysoká pravděpodobnost
- 10 – téměř jisté

Tabulka 37: Matice hodnocení rizik

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Intenzita dopadu	Významnost rizika
1	Růst průměrných mezd	5	4	20
2	Růst nároků zaměstnanců	4	3	12
3	Recese ekonomiky	2	4	8
4	Vstup dalšího konkurenta na trh	4	1	4
5	Pokles poptávky po službách společnosti	2	3	6
6	Ztráta jednoho z největších klientů	3	5	15
7	Špatné strategické řízení	3	3	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ohodnocená rizika byla následně zanesena do mapy rizik (viz obrázek níže). Z mapy rizik vyplývá, že mezi nejvýznamnější rizika se řadí R1, R2 a R6.

Tabulka 38: Mapa rizik

Pravděpodobnost	5				R1	
	4	R4		R2		
	3			R7		R6
	2			R5	R3	
	1					
		1	2	3	4	5
		Dopad				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.2.2 Analýza citlivosti

Tato analýza slouží k tomu, aby zjistila citlivost hospodářského výsledku nebo jeho složek na faktory (identifikovaná rizika), která na ně mají vliv. Analýza citlivosti se provádí hlavně u faktorů, které byly identifikovány během expertního odhadu jako ta nejvýznamnější. (Srpková, 2011)

Pro výpočet citlivostní analýzy společnosti Adecco byl jako finanční kritérium vybrán výsledek hospodaření za běžné účetní období před zdaněním (neboli EBIT). V následující tabulce číslo 39 je možné vidět postup, kterým byla vypočtena výsledná změna výsledku hospodaření před zdaněním v procentech.

Nejprve byly stanoveny odchylky, které činily 10 procent s tím, že hodnoty výnosových položek o tuto odchylku klesly a u nákladových položek naopak o 10 procent vzrostly. Následně byl vypočten výsledný EBIT při změně konkrétní položky, a nakonec byla vypočtena absolutní a relativní změna zvoleného finančního kritéria.

Tabulka 39: Výpočet citlivostní analýzy pro rok 2019 v tis. Kč

Položky	2019	Odchylka 10 %	Výsledný EBIT	Změna EBIT	Změna EBIT v %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 310 630	1 179 567	-115 374	-131 063	-835,4
Spotřeba materiálu a energie	7 864	8 650	14 902	-786	-5,0

Služby	163 829	180 212	-694	-16 383	-104,4
Mzdové náklady celkem	808 941	889 835	-65 205	-80 894	-515,6
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	273 422	300 764	-11 653	-27 342	-174,3
Ostatní náklady	24 902	27 392	13 199	-2 490	-15,9
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného majetku	1 920	2 112	15 497	-192	-1,2
Úpravy hodnot pohledávek	8 786	9 665	14 810	-879	-5,6
Jiné provozní výnosy	1 550	1 395	15 534	-155	-1,0
Daně a poplatky	720	792	15 617	-72	-0,5
Jiné provozní náklady	3 532	3 885	15 336	-353	-2,3
Ostatní finanční výnosy	650	585	15 624	-65	-0,4
Ostatní finanční náklady	2 120	2 332	15 477	-212	-1,4
Nákladové úroky	1 106	1 217	15 578	-111	-0,7
VH před zdaněním	15 689				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V další tabulce níže je možné vidět výsledné hodnoty změny finančního kritéria pro roky plánované období 2019 – 2022.

Tabulka 40: Citlivostní analýza pro roky 2019 - 2022

Položky	Změna EBIT v %			
	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-835,4	-519,1	-384,7	-325,0
Spotřeba materiálu a energie	-5,0	-3,1	-2,3	-1,9
Služby	-104,4	-62,2	-44,4	-36,7
Mzdové náklady celkem	-515,6	-320,0	-236,9	-199,9
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	-174,3	-108,2	-80,1	-67,6
Ostatní náklady	-15,9	-9,6	-6,9	-5,7
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného majetku	-1,2	-0,7	-0,5	-0,4
Úpravy hodnot pohledávek	-5,6	-3,3	-2,3	-1,9
Jiné provozní výnosy	-1,0	-0,7	-0,6	-0,6
Daně a poplatky	-0,5	-0,3	-0,2	-0,2
Jiné provozní náklady	-2,3	-1,4	-1,0	-0,9
Ostatní finanční výnosy	-0,4	-0,3	-0,2	-0,2
Ostatní finanční náklady	-1,4	-0,8	-0,6	-0,5
Nákladové úroky	-0,7	-0,5	-0,3	-0,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedených tabulek je zjevné, že největší vliv na výsledek hospodaření mají tržby z prodeje výrobků a služeb a mzdové náklady. Pokud by u těchto položek došlo k 10% odchylce, výsledný EBIT by byl nejen záporný, ale tyto záporné hodnoty by byly velmi vysoké a znamenaly pro firmu velké problémy.

Další položky, které mají poměrně velký vliv na výsledek hospodaření před zdaněním jsou služby a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Náklady na SZ a ZP přímo souvisí se mzdovými náklady. Mzdové náklady jsou největší nákladovou položkou, což souvisí se službou Temporary Help, kterou firma poskytuje svým klientům. V rámci této služby má společnost něco přes tisíc zaměstnanců a proto má i tak vysoké mzdové náklady a náklady na SZ a ZP.

Do služeb se řadí marketing, cestovné, provozní náklady, poštovní a telefonní služby, náklady na školení, údržbu automobilů a nájemné. Největší část služeb tvoří právě nájemné. Pokles obou položek by také velmi negativně ovlivnil výsledek hospodaření před zdaněním, jelikož by se jeho hodnota tak také dostala do záporných čísel.

6.2.3 Scénáře

Strategický scénář je obecný pohled na to, jak by se mohla vyvíjet budoucnost. Pomocí scénářů je firma schopná se do budoucna připravit na různé situace, a tak snižovat či eliminovat některá rizika. (Čermák, 2016)

V praxi dochází k tvorbě několika variant scénářů. Dvě základní používané varianty jsou scénář **optimistický** a **pesimistický**. Dále je ještě možné tvořit **realistický** scénář, nebo také **očekávaný** scénář. (Fotr a kol., 2017)

Za očekávaný scénář je v této práci považován finanční plán, který byl sestaven v kapitole číslo pět.

Pesimistický scénář

Při tvorbě tohoto scénáře se počítá pouze s vlivem pozitivních událostí a pozitivním vývojem v budoucnosti. Při tvorbě tohoto scénáře byla brána v potaz veškerá identifikovaná rizika.

Z citlivostní analýzy vyplynulo, že nejcitlivější položkou výsledku hospodaření jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, v případě společnosti Adecco se jedná o prodej služeb. Ke snížení tržeb by mohlo dojít při působení několika rizik. Nový konkurent na

trhu by mohl odlákat některého z klientů společnosti. Pokud by se jednalo o jednoho z hlavních klientů, který využívá služby Temporary Help, mohlo by to tržby snížit významně.

Další významnou položkou v analýze citlivosti byly osobní náklady. Je velmi pravděpodobné, že dojde k nárůstu průměrných mezd, jelikož k tomuto nárůstu dochází již dlouhou dobu. Toto riziko bude mít samozřejmě vliv na mzdy zaměstnanců společnosti Adecco, které se tak budou zvyšovat osobní náklady. Také může i nadále docházet ke zvyšování nároků zaměstnanců na jejich platové ohodnocení a zejména na množství benefitů. Působení tohoto rizika také povede k růstu osobních nákladů.

Na výši tržeb by mělo vliv i riziko recese ekonomiky, jelikož by v takové situaci určité došlo ke snížení poptávky po službách, které společnost poskytuje svým klientům, což by tržby firmy snížilo.

Tabulka 41: Pesimistický scénář v tis. Kč (2020 - 2022)

Položky	2020		2021		2022	
	Oč. S	PS	Oč. S	PS	Oč. S	PS
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 376 162	1 334 877	1 444 970	1 401 621	1 517 218	1 471 702
Spotřeba materiálu a energie	8 257	8 175	8 650	8 564	8 650	8 564
Služby	164 988	168 288	166 675	170 009	171 502	174 932
Mzdové náklady celkem	848 370	873 821	889 741	916 433	933 148	961 143
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	286 749	295 352	300 732	309 754	315 404	324 866
Ostatní náklady	25 400	25 400	25 908	25 908	26 426	26 426
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného majetku	1 958	1 958	1 998	1 998	2 038	2 038
Úpravy hodnot pohledávek	8 786	8 786	8 786	8 786	8 786	8 786
Jiné provozní výnosy	1 938	1 938	2 422	2 422	3 027	3 027
Daně a poplatky	720	720	720	720	720	720
Jiné provozní náklady	3 673	3 673	3 820	3 820	3 973	3 973
Ostatní finanční výnosy	715	715	787	787	865	865

Ostatní finanční náklady	2 205	2 205	2 293	2 293	2 385	2 385
Nákladové úroky	1 194	1 194	1 290	1 290	1 393	1 393
VH před zdaněním	26513	-52043	37564	-44746	46686	-39631

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Změna položek, které působila všechna výše popsaná rizika má významný vliv na výsledek hospodaření, který se při těchto veškerých změnách dostal do záporných čísel.

Optimistický scénář

Optimistický scénář je přesným opakem scénáře pesimistického. To znamená, že veškerá identifikovaná rizika by na výsledky společnosti působila pozitivně. Jedná se tedy o nejlepší možnou variantu.

Z citlivostní analýzy vyplynulo, že nejcitlivější položkou výsledku hospodaření jsou tržby z prodeje výrobků a služeb (v případě společnosti Adecco se jedná o prodej služeb).

Osobní náklady byly další položkou, která se projevila, jako velmi citlivá v analýze, která byla provedena. Pokud by došlo ke snížení průměrných mezd, mělo by to velmi pozitivní vliv na společnost, jelikož by došlo k významnému poklesu osobních nákladů, které má společnost Adecco velmi vysoké z důvodu zaměstnávání lidí v rámci svých služeb Temporary Help.

Dalším rizikem jsou nároky zaměstnanců na výši mzdy a množství benefitů. Pokud by došlo k nárůstu nezaměstnanosti a bylo tedy méně volných pracovních míst. Uchazeči o práci by mohly ve svých nárocích na mzdy a benefity polevit. Pokles těchto nároků by také působil na výsledky společnosti pozitivně, kdy by docházelo k poklesu nákladů na zaměstnance.

V případě, že by společnost zvládla přilákat nového klienta a jednalo by se o velkou společnost, která by využívala služby Temporary Help, mělo by to velmi pozitivní vliv na tržby společnosti, které by tak rostly.

Tabulka 42: Optimistický scénář v tis. Kč (2020 - 2022)

Položky	2020		2021		2022	
	Oč. S	Op. S	Oč. S	Op. S	Oč. S	Op. S
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 376 162	1 417 447	1 444 970	1 488 319	1 517 218	1 562 735
Spotřeba materiálu a energie	8 257	8 340	8 650	8 737	8 650	8 737
Služby	164 988	161 688	166 675	163 342	171 502	168 072
Mzdové náklady celkem	848 370	831 403	889 741	871 946	933 148	914 485
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	286 749	281 014	300 732	294 718	315 404	309 096
Ostatní náklady	25 400	25 400	25 908	25 908	26 426	26 426
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného majetku	1 958	1 958	1 998	1 998	2 038	2 038
Úpravy hodnot pohledávek	8 786	8 786	8 786	8 786	8 786	8 786
Jiné provozní výnosy	1 938	1 938	2 422	2 422	3 027	3 027
Daně a poplatky	720	720	720	720	720	720
Jiné provozní náklady	3 673	3 673	3 820	3 820	3 973	3 973
Ostatní finanční výnosy	715	715	787	787	865	865
Ostatní finanční náklady	2 205	2 205	2 293	2 293	2 385	2 385
Nákladové úroky	1 194	1 194	1 290	1 290	1 393	1 393
VH před zdaněním	26 513	93 717	37 564	107 970	46 686	120 517

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Změna položek, které působila všechna výše popsaná rizika má významný vliv na výsledek hospodaření, který se při těchto veškerých změnách velmi výrazně zvýšil.

Realistický scénář

Realistický scénář je tím nejpravděpodobnějším a tvořen jako vážený průměr scénářů, jejichž varianty byly sestaveny výše. Jedná se tedy o průměr pesimistického, optimistického a očekávaného scénáře. Následující tabulka obsahuje nejvýznamnější

identifikovaná rizika a jejich pravděpodobnosti výskytu v jednotlivých variantách scénářů.

Tabulka 43: Pravděpodobnosti scénářů

Číslo rizika	Riziko	Očekávaný scénář	Optimistický scénář	Pesimistický scénář
1	Růst průměrných mezd	80 %	5 %	15 %
2	Růst nároků zaměstnanců	70 %	10 %	20 %
6	Ztráta jednoho z největších klientů	15 %	60 %	25 %
Pravděpodobnost scénáře		55 %	25 %	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Riziku číslo 1 byla přiřazena největší pravděpodobnost v očekávaném scénáři, která činí 80 %, následuje pesimistický scénář a nejnižší je pravděpodobnost tohoto rizika v pesimistickém scénáři. Riziko číslo 2 je na tom podobně. Největší pravděpodobnost, že riziko nastane je u očekávaného scénáře se 70 %, za ním následuje pesimistický scénář, a nakonec optimistický scénář. Naopak riziku číslo 6 byla přiřazena nejvyšší pravděpodobnost v optimistickém scénáři. V očekávaném scénáři se nepředpokládá, že by mělo dojít ke ztrátě jednoho z největších klientů.

Tabulka 44: Realistický scénář v tis. Kč (2020 - 2022)

Položky	2020		2021		2022	
	Oč. S	RS	Oč. S	RS	Oč. S	RS
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 376 162	1 424 327	1 444 970	1 495 544	1 517 218	1 570 321
Spotřeba materiálu a energie	8 257	8 340	8 650	8 737	8 650	8 737
Služby	164 988	171 588	166 675	173 342	171 502	178 362
Mzdové náklady celkem	848 370	873 821	889 741	916 433	933 148	961 143
Náklady na SP a ZP (33,8 %)	286 749	295 352	300 732	309 754	315 404	324 866
Ostatní náklady	25 400	25 400	25 908	25 908	26 426	26 426
Úpravy hodnot trvalého hmotného a nehmotného	1 958	1 958	1 998	1 998	2 038	2 038

majetku						
Úpravy hodnot pohledávek	8 786	8 786	8 786	8 786	8 786	8 786
Jiné provozní výnosy	1 938	1 938	2 422	2 422	3 027	3 027
Daně a poplatky	7 20	7 20	7 20	7 20	7 20	7 20
Jiné provozní náklady	3 673	3 673	3 820	3 820	3 973	3 973
Ostatní finanční výnosy	715	715	787	787	865	865
Ostatní finanční náklady	2 205	2 205	2 293	2 293	2 385	2 385
Nákladové úroky	1 194	1 194	1 290	1 290	1 393	1 393
VH před zdaněním	26 513	33 943	37 564	45 671	46 686	55 385

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.3 Zhodnocení analýzy rizik

Prvním krokem analýzy rizik byla jejich identifikace. Bylo identifikováno celkem 7 rizik, které mohou mít vliv na výsledky společnosti Adecco.

- R1 – Růst průměrných mezd
- R2 – Růst nároků zaměstnanců
- R3 – Recese ekonomiky
- R4 – Vstup dalšího konkurenta na trh
- R5 – Pokles poptávky po službách společnosti
- R6 – Ztráta jednoho z největších klientů
- R7 – Špatné strategické řízení

Následně byla stanovena významnost identifikovaných rizik, tak, že jim byla přiřazena hodnota pravděpodobnosti nastání rizika a hodnota dopadu. Rizika s přiřazenými hodnotami se následně zaznamenaly do mapy rizik. Pomocí této metody byla identifikována nejméně významná rizika.

- R1 – Růst průměrných mezd

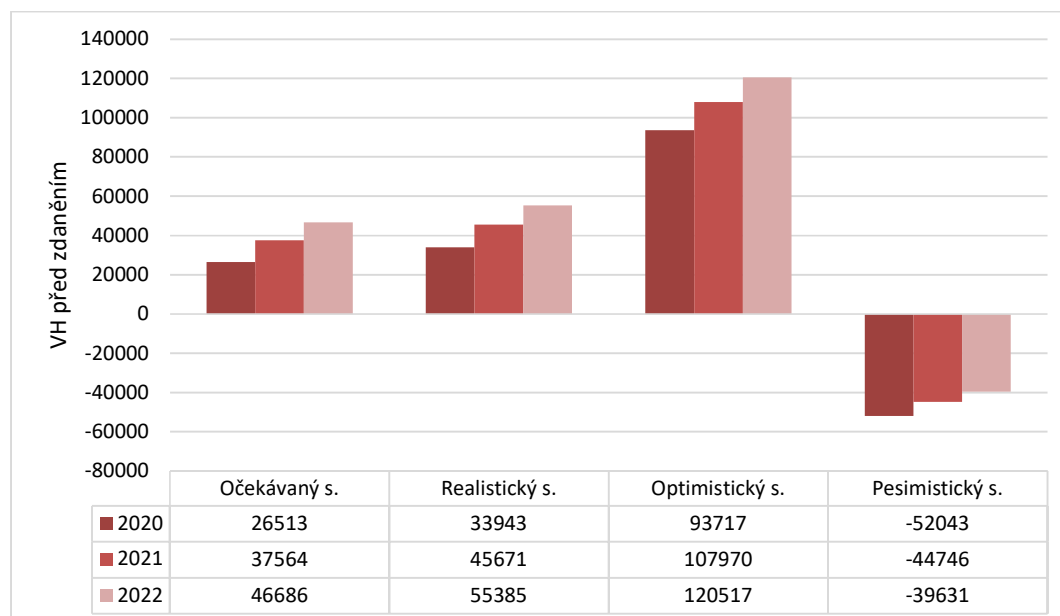
- R2 – Růst nároků zaměstnanců
- R6 – Ztráta jednoho z největších klientů

Dalším krokem byla citlivostní analýza. Tato metoda napomohla identifikovat nejcitlivější složky EBIT při působení identifikovaných rizik.

- Tržby z prodeje výrobků a služeb
- Osobní náklady
- Služby

V poslední řadě byly vytvořeny scénáře možného vývoje. Jednalo se o očekávaný, optimistický, pesimistický a realistický scénář. Realistický scénář je kombinací ostatních tří scénářů. Na následujícím obrázku číslo 12 jsou porovnány výsledky jednotlivých scénářů. Pesimistický scénář by pro společnost nedopadl příliš dobře, jelikož v tomto scénáři dochází k výraznému poklesu tržeb a zároveň nárůstu osobních nákladů, které tvoří významnou část nákladů. Výsledek hospodaření je v tomto scénáři záporný. Naopak v optimistickém scénáři je výsledek hospodaření kladný a jeho hodnoty jsou velmi vysoké. Výsledek hospodaření je takto vysoký z důvodu pozitivního působení všech rizik, kde dojde k výraznému nárůstu tržeb, ale zároveň dojde ke snížení průměrných mezd, a tak i k poklesu osobních nákladů. Očekávaný a realistický scénář jsou pak velmi podobné, ale výsledek hospodaření realistického scénáře je trochu vyšší.

Obrázek 12: Srovnání jednotlivých scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.4 GAP analýza

GAP analýza nebo také analýza tržních mezer identifikuje rozdíly neboli mezery mezi tím, kde jsme a kde chceme být. Jedná se o metodu, která pomáhá při volbě strategie. Pokud se identifikována mezera, je nutné se následně rozhodnout, jak vzniklou mezeru překonat. (Jakubíková, 2013)

GAP analýza stanovuje odchylky mezi stanovenými strategickými cíli a nejpravděpodobnějším scénářem, který byl sestaven v předešlých částech kapitoly číslo 6.

Tabulka 45: GAP analýza

Cíl	KPI		2020	2021	2022
Zvýšení tržeb meziročně o 5 %	Růst tržeb v %	Plán (v tis. Kč)	1 376 162	1 444 970	1 517 218
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	1 424 327	1 495 544	1 570 321
		GAP	48 166	50 574	53 103
Získání 5 nových zákazníků každý rok	Počet nových zákazníků, kteří využili služeb společnosti	Plán	5	5	5
		Očekávaná skutečnost	5	5	5
		GAP	-	-	-

Otevření jedné nové pobočky	Počet poboček	Plán	1	1	0
		Očekávaná skutečnost	1	1	0
		GAP	-	-	-
Investice na propagaci	Množství vynaložených finančních prostředků	Plán (v mil. Kč)	7	7	10
		Očekávaná skutečnost (v mil. Kč)	7	7	10
		GAP	-	-	-
Školení zaměstnanců z oddělení Permanent Placement	Počet proškolených zaměstnanců	Plán	40	40	40
		Očekávaná skutečnost	40	40	40
		GAP	-	-	-
Snížení doby obratu pohledávek	Pokles doby obratu pohledávek v dnech	Plán	75	65	60
		Očekávaná skutečnost	75	65	60
		GAP	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jedním ze stanovených cílů byl růst tržeb, a to konkrétně 5 % meziročně. Z tabulky výše je možné vidět, že tento cíl byl splněn, a dokonce jsou tržby vyšší. Dalším cílem bylo získání nových klientů. I tento cíl byl naplněn, díky čemuž docházelo k nárůstu tržeb. V roce 2020 a 2021 byly otevřeny nové pobočky, jedna v Olomouci a druhá v Liberci. I v tomto případě dojde k dosažení stanoveného cíle. Dalším cílem bylo vynaložit prostředky na propagaci společnosti. Plánem je investovat 7 miliónů v roce 2020 a 2021, a v roce 2022 10 miliónů. K naplnění tohoto cíle také dojde. Cíle zvyšování kvalifikovanosti svých zaměstnanců z oddělení Permanent Placement společnost také dosáhne a každý rok zajistí školení 40 zaměstnanců z tohoto oddělení. Posledním významným cílem společnosti Adecco je snížení obratu pohledávek, který je velmi vysoký a společnost se tento ukazatel rozhodla snížit v roce 2020 na 75 dní, v roce 2021 na 65 dní a v roce 2022 na 60 dní. I u tohoto cíle dojde k jeho naplnění.

7. Zhodnocení a implementace strategie

V této kapitole dojde k zhodnocení výsledků strategické analýzy, která byla provedena, a dále také obsahuje doporučení a postupy vedoucí k implementaci strategického plánu a dosažení stanovených cílů.

7.1 Zhodnocení

Jako první byla v práci provedena analýza finanční výkonnosti společnosti. V rámci této analýzy bylo zjištěno, že společnost se svým majetkem hospodářsky dobře. Některé ukazatele byly dokonce porovnány i v rámci oboru, ve kterém společnost působí. V rámci tohoto srovnání hodnoty ukazatelů společnosti byly ve většině případů lepší, což naznačuje, že si společnost v rámci svého oboru vede dobře a potvrzuje to i to, že společnost Adecco patří na svém trhu mezi ty nejlepší poskytovatele personálních služeb. Během finanční analýzy bylo také zjištěno, že má firma vysoký obrát pohledávek, což znamená, že ze strany obchodních partnerů (klientů) dochází k velkým prodlevám při placení faktur. Z toho důvodu se společnost rozhodla na tento ukazatel zaměřit a pokusit se o jeho snížení. Snížení tohoto ukazatele tedy bylo následně zařazeno mezi strategické cíle firmy.

Dalším krokem byla analýza prostředí, kde došlo k analýze vnějšího i vnitřního prostředí. Na základě toho byly identifikovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci SWOT analýzy. Díky tomu byla zvolena strategie, která je pro společnost Adecco vhodná. Jelikož personální agentura Adecco má mnoho silných stránek, byla zvolena strategie ST. Tato strategie využívá silných stránek a za jejich pomoci se snaží vyvarovat či omezit identifikované hrozby. Proto byla pro společnost vybrána jako vhodná strategie ST. Firma by využila své silné a známé značky ke snížení hrozby vstupu nového konkurenta z důvodu nízké bariéry vstupu do odvětví. Díky schopnosti přizpůsobit se individuálním požadavkům a s tím spojenou flexibilitou by měla zvládnout rostoucí nároky zaměstnanců a růst průměrných mezd. Pomocí snížené spotřeby papíru by následovala ekologické trendy, a tak zaujala více potenciálních zaměstnanců i nové klienty.

Následně byl vytvořen finanční plán. Před začátkem tvorby finančního plánu na stanovené období byly formulovány krátkodobé cíle. Finanční plán obsahuje, plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a cash flow. Všechny tyto finanční výkazy jsou

naplánovány na období 2019 – 2022, kdy rok 2019 byl plánován na základě vývoje dat minulých období a na základě informací poskytnutých společností Adecco. Pro stanovení finančních plánů v letech 2020 až 2022 bylo využito cílů, které byly v předchozí části formulovány.

Na vytvořenou strategii a formulované cíle může mít vliv mnoho faktorů. Proto byla další kapitola věnována analýze rizik. V rámci této kapitoly byla identifikována rizika, která by mohla mít vliv na výsledky společnosti. Následně byla stanovena významnost rizik. Rizika s přiřazenými hodnotami pravděpodobnosti a dopadu se následně zaznamenala do mapy rizik. Pomocí této metody byla identifikována nejvýznamnější rizika.

- R1 – Růst průměrných mezd
- R2 – Růst nároků zaměstnanců
- R6 – Ztráta jednoho z největších klientů

Také byla provedena citlivostní analýza, která měla za cíl zjistit nejcitlivější složky EBIT při působení identifikovaných rizik.

- Tržby z prodeje výrobků a služeb
- Osobní náklady
- Služby

Dále byly stanoveny různé možnosti vývoje finančního plánu, konkrétně optimistický, pesimistický a realistický scénář. V pesimistickém scénáři dochází k výraznému poklesu tržeb a zároveň nárůstu osobních nákladů a výsledek hospodaření je tak záporný. Naopak v optimistickém scénáři je výsledek hospodaření kladný a jeho hodnoty jsou velmi vysoké. Výsledek hospodaření je takto vysoký z důvodu pozitivního působení všech rizik, kde dojde k výraznému nárůstu tržeb, ale zároveň dojde ke snížení průměrných mezd, a tak i k poklesu osobních nákladů. Očekávaný a realistický scénář jsou pak velmi podobné. Realistický scénář je považován za nejpravděpodobnější a obsahuje výsledky v nichž došlo k naplnění všech stanovených cílů.

7.2 Implementace strategického plánu

Stejně jako strategické analýze a formulaci strategie by měla být věnována pozornost i implementaci strategie. Formulovaná strategie se může časem měnit, jelikož na ní

neustále mohou působit různé faktory, a proto je vhodné kontrolovat průběh realizace strategie. Implementace strategie je proces, který obsahuje kroky, které by měly vést k úspěšné realizaci strategie. (Červený, 2016)

Realizace cíle č.1 – Zvýšení tržeb meziročně o 5 %

Prvním cílem společnosti je růst tržeb z prodeje výrobků a služeb, a to meziročně o 5 %. Velkou část celkových tržeb společnosti tvoří tržby za poskytování služby s názvem Temporary Help. V rámci této služby poskytuje personální společnost Adecco svým klientům zaměstnance, které vede jako své zaměstnance. Jedná se o zaměstnance v především na nižších pracovních pozicích, jako jsou dělníci, operátoři výroby, skladníci apod. S dosažením tohoto cíle souvisí několik dalších. Aby firma dosáhla navýšení tržeb plánuje získat každý rok nové klienty, kterým by poskytovala právě službu Temporary Help, která tvoří většinu jejích tržeb.

S tím souvisí i další cíl. Jedná se o investování prostředků do propagace. Společnost má v plánu investovat celkem 24 miliónů korun. V roce 2020 a 2021 jde o investici 7 miliónů a v posledním roce plánu o 10 miliónů. Už teď se společnost snaží propagovat své jméno a služby účastí na různých akcích, jako je Pracovní veletrh pořádaný na Západočeské univerzitě v Plzni, nebo tím, že sponzoruje sportovní aktivity, jako Plzeňský hokejový tým a mnoho dalšího.

K získání nových klientů a tím i navýšení tržeb společnosti může napomoci i otevření dvou nových poboček – v Liberci a Olomouci. Tyto pobočky budou otevřeny v kraji, kde zatím žádná pobočka Adecco není, a tak by společnost mohla oslovit i nové klienty.

Realizace cíle č. 2 – Získání pěti nových klientů každý rok

Aby společnost získala nové klienty, rozhodla se investovat do své propagace. V rámci své propagace chce i nadále podporovat své stávající silné stránky. Silnou stránkou společnosti je to, že se jedná o nadnárodní společnost s dlouholetou tradicí a hlavně zkušenostmi. Další silnou stránkou je široká škála poskytovaných služeb. Nové klienty by měla zaujmout flexibilita společnosti. Společnost klade veliký důraz na přizpůsobení se individuálním požadavkům jejích klientů. Dále si také velmi zakládá na tom, aby její zaměstnanci měli k práci kladný vztah a aby ji dělali s láskou. Zaměstnanci vnímají svou práci pro společnost Adecco jako své poslání, kterým prospívají jak klientům, tak

zaměstnancům. Všechny výše vyjmenované silné stránky společnost chce zdůraznit ve svých marketingových činnostech.

Dále se bude společnost také účastnit různých seminářů a podobných akcí, které jí pomohou k její propagaci a získání nových klientů.

Realizace cíle č. 3 – Otevření dvou nových poboček

Cílem číslo tři je otevření nových poboček ve městě Liberec a Olomouc. Jedná se o města, kde není žádná jiná pobočka personální agentury Adecco a není ani žádná poblíž těchto měst. Jedná se o nevyužitý trh, na který by společnost měla vstoupit. Otevření poboček na těchto místech pomůže společnosti Adecco získat nové klienty a také zvýšit tržby.

Prvním krokem k otevření nových poboček bude vybrat vhodné místo. Nejdříve je nutné stanovit požadavky na takové místo, jako je například velikost kanceláří, frekvencovanost daného místa, cena a mnoho dalších. Následně dojde ke zhodnocení dle požadavků a výběru ideálního místa. Dále je také nutné pobočky vybavit potřebným vybavením a příslušenstvím. V rámci toho vzniknou společnosti náklady spojené s pořízením vhodného vybavení. Posledním krokem bude náběr nových zaměstnanců, kteří by v těchto pobočkách pracovali. Pro získání vedoucích poboček společnost danou pozici nabídne některým svých zaměstnanců, u kterých předpokládá, že jsou na takovou pozici vhodní. Výhodou takového rozhodnutí je, že daný zaměstnanec bude dobře znát procesy společnosti a bude se ztotožňovat s její kulturou. Pokud by žádný z interních kandidátů neměl zájem a novou pozici nepřijal bude společnost hledat vhodné kandidáty pomocí inzerce na svých sociálních sítích a internetových stránkách.

V současné době panuje nestálá situace ve spojení s pandemií Koronaviru. Pokud by tato situace i nadále přetrvávala, bude to mít negativní dopad na společnost, a v tom případě by otevření poboček posunula do doby, než se situace znovu nezlepší.

Realizace cíle č. 4 – Investovat 24 mil. Kč na propagaci

Jak již bylo řečeno, společnost hodlá vložit na svou propagaci v roce 2020 7 mil. Kč, v roce 2021 také 7 mil. Kč a v roce 2022 dokonce 10 mil. Kč. Pomocí investic do propagace chce společnost zaujmout více potenciálních zaměstnanců, a i nové klienty. Tyto investice by měly mít za následek zvyšování tržeb společnosti.

Pro dosažení tohoto cíle bude stanoven plán propagace. Takový plán bude vytvořen spoluprací zaměstnanců marketingového oddělení a za jeho naplnění bude zodpovědný ředitel marketingového oddělení.

V rámci propagace se společnost hodlá zaměřit na své silné stránky, které bude propagovat. Pro propagaci využije společnost více komunikačních kanálů, jako jsou sociální síť, internetové stránky společnosti, reklamy na internetu, sponzorování různých sportovních a kulturních akcí atd.

Realizace cíle č.5 – Zvýšení kvality poskytovaných služeb

Firma Adecco poskytuje svým klientům také službu Permanent Placement. Jedná se o službu, v jejímž rámci firma vyhledává svým klientům zaměstnance na vyšší pozice, kteří jsou následně zaměstnáni rovnou do kmenového stavu klienta. Pro získávání zaměstnanců na vyšších pozicích je potřeba hlubších znalostí a schopností zaměstnance, který to má za úkol. Aby společnost zvýšila kvalifikovanost zaměstnanců v rámci služby Permanent Placement, bude pravidelně tyto zaměstnance posílat na vhodné školení.

Prvním krokem pro splnění cíle číslo 5 je vyhledání vhodného kurzu. Pro výběr vhodného kurzu, je nutné, aby zaměstnanec z oddělení HR stanovil parametry, které musí školení obsahovat. Následně vyhledat minimálně tři vhodné společnosti, které poskytují školení obsahující požadované body a vyžádat si od nich cenovou nabídku.

Dále je také nutné, aby personální oddělení vybralo zaměstnance, kteří se takového školení budou účastnit. Pro účast zaměstnanců na tomto školení, bude také nutné splnit parametry stanovené personálním oddělením.

Realizace cíle č. 6 – Snížení doby obratu pohledávek

Během finanční analýzy bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek je velmi vysoká, což pro firmu znamená, že platby za faktury dostává po jejich splatnosti. Proto bylo snížení doby obratu pohledávek zařazeno mezi strategické cíle společnosti. Doba obratu pohledávek by se do roku 2022 měla snížit na 60 dní, což je standardní doba splatnosti.

Snížení doby obratu pohledávek společnost dosáhne tím, že do smluv, které uzavírá se svými klienty, přidá pokuty či poplatky, při pozdní platbě. Na konkrétní formulaci by

pracovalo právníké oddělení ve spolupráci s finančním oddělením. Mnoho klientů by se rádo vyhnulo takovým poplatkům, a proto by docházelo k platbě faktur včas.

Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma „Formulace strategie podniku v návaznosti na strategickou analýzu“. V rámci zmíněného tématu byla provedena strategická analýza prostředí podniku Adecco spol. s r.o. a následně tedy i stanovena strategie společnosti na plánované období 2020 – 2022.

Před začátkem samotné strategické analýzy byla v první kapitole představena společnost Adecco, ve které byla diplomová práce zpracována. V rámci této kapitoly byla stručně popsána společnost, obor, ve kterém se pohybuje, její historie, partneři, klienti a také byly popsány veškeré služby, které firma svým klientům je schopna poskytnout.

Druhá kapitola byla celá věnována finanční analýze jejímž cílem bylo posouzení finančního zdraví firmy. Během ní bylo vypočteno mnoho finančních ukazatelů – absolutní, podílové i poměrové. V závěru bylo provedeno srovnání výsledků některých vybraných ukazatelů v rámci oboru, ve kterém se společnost pohybuje. Výsledky velké části ukazatelů byly lepší, než hodnoty oboru, což potvrzuje i to, že společnost se řadí mezi lídry ve svém oboru.

Ve třetí kapitole byly představeny vize, poslání a cíle společnosti. Jelikož vize firmy byla spíše motem, byla v práci formulována nová vize vhodná pro firmu Adecco. Podobné to bylo i se strategickými cíli, které společnost neměla formulované vůbec, a proto byly také stanoveny.

Další kapitola byla věnována analýze prostředí. V rámci analýzy makroprostředí byla použita PESTLE analýza, pro analýzu mezoprostředí byl využit Porterův model pěti sil. Také byla provedena analýza mikroprostředí. Během analýzy prostředí byly identifikovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které byly zhodnoceny v rámci matic IFE, EFE a IE. Na závěr byla pomocí matice TOWS stanovena strategie, která je pro společnost Adecco vhodná.

V následující kapitole, tedy páté, byly nejdříve jednotlivé strategické cíle rozepsány do ročních krátkodobých cílů a poté byly tyto cíle parametrizovány stanovením jejich klíčových identifikátorů výkonosti. Pátá kapitola byla také věnována tvorbě finančních výkazů. Na plánované období 2020 – 2022 byly tedy stanoveny plán rozvahy, výkazu

zisku a ztráty a cash flow. Finanční výkazy byly plánovány v souladu se stanovenými strategickými cíli.

Na stanovenou strategii neustále působí různé faktory, které ji mohou ovlivňovat, proto byla v šesté kapitole provedena analýza rizik. Během této analýzy byla identifikována rizika, následně byla stanovena jejich významnost přiřazením hodnot pravděpodobnosti a dopadu, pak byla zanesena do mapy rizik. Díky této metodě byla identifikována rizika s největším vlivem. Jedná se konkrétně růst průměrných mezd, růst nároků zaměstnanců a ztráta jednoho z největších klientů. Také byly provedena citlivostní analýza, která jako nejcitlivější složky EBIT identifikovala tržby z prodeje výrobků a služeb, osobní náklady a služby. Dále byly vytvořeny tři scénáře – pesimistický, optimistický a realistický. Jako poslední byla v rámci šesté kapitoly zpracována GAP analýza, která porovnala plánované hodnoty s realistickým scénářem, který je ten nejpravděpodobnější.

Sedmá kapitola je poslední kapitolou a má dvě hlavní části. V první části byly zhodnoceny výsledky a analýzy předchozích kapitol. V druhé části byly pro každý cíl stanoveny a popsány jednotlivé kroky, které povedou k dosažení stanovených strategických cílů.

Seznam zdrojů

Literární zdroje

ČERMÁK, Radim, HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2016. *Korporátní strategie: Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DAVID, Fred R, 2015. *Strategic management: Concepts and Cases*. 15th, global ed. Boston: Pearson. 802 s. ISBN 978-1-292-801689-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK, Ivan SOUČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategického plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HNILICA, Jiří, FOTR Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. 304 s. ISBN 978-80-2475-104-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 368 s. ISBN 978-80-247-8706-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, et al., 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., akt. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. akt. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-2477-076-5.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol., 2014. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 213 s. ISBN 978-80-261-0409-4.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

BUREŠ, Michal. Finance.cz: *Jak se zvýšení minimální mzdy dotkne zaměstnanců?* [online]. 2019 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/527486-rust-minimalni-mzdy-2020/>

Cooperations, 2019. *Adecco Group: Our Company* [online]. Cooperations [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.adeccogroup.com/our-company/cooperations/>

Česká televize, *Práce v Británii? Češi jsou kvůli brexitu nejistí, může je čekat větší byrokracie* [online]. 2017 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/2071668-prace-v-britanii-cesi-jsou-kvuli-brexitu-nejisti-muze-je-cekat-vetsi-byrokracie>

Český statistický úřad, 2020. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. Český statistický úřad(a) [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

Český statistický úřad, 2020. *Průměrná hrubá měsíční mzda* [online]. Český statistická úřad(b) [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

DANC, 2020. [online]. DANC [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.danc.cz/personalni-agentura>

Emona Kroni: Personální agentura, 2020. [online]. Emona Kroni [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.emonakroni.cz/o-nas/>

Epravo.cz, 2019. *Základní podmínky založení pracovní agentury v České republice* [online]. Epravo.cz [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-podminky-zalozeni-pracovni-agentury-v-ceske-republice-108661.html>

E-consulting, 2019. *Aktuální legislativní změny s dopadem na zpracování mezd v roce 2019* [online]. E-consulting [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/aktualni-legislativni-zmeny-s-dopadem-na-zpracovani-mezd-v-roce-2019>

History, 2019. *Adecco Group: Our Company* [online]. History [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.adecgroup.com/our-company/history/>

Hofmann Personal, 2019. [online]. Hofmann Personal [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/o-nas/>

Hospodářská komora České republiky, 2020. *175/19 Novela zákona o zaměstnanosti, T: 15.1.2020*. [online]. Hospodářská komora České republiky [cit. 2020-03-22].

Justice.cz, 2019. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Justice.cz [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=440500>

Leadership, 2020. *The Adecco Group*: [online]. The Adecco group [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.adecgroup.com/our-company/leadership/board-of-directors/>

ManpowerGroup, 2019. [online]. ManpowerGroup [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/o-manpowergroup/>

O nás, 2020. *Adecco*. [online]. O nás [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.adecco.cz/about-us/>

Our Brands, 2019. *Adecco Group: Our Company* [online]. Our Brands [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.adeccogroup.com/our-company/our-brands/>

Sevices, 2019. *Adecco Czech Republic* [online]. Services [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.adecco.cz/adecco-czech-services>

SAINER, Matěj. BREXIT – Spojené království opustilo Evropskou unii 31.1.2020. Co čekat dále? LYNX [online]. 2020 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.lynxbroker.cz/vzdelavani/brexit/>

Triangle Recruitment CZ, s.r.o., 2020. [online]. Triangle Recruitment CZ s.r.o. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <http://www.agenturatriangle.cz/pro-firmy>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Zastoupení společnosti Adecco ve světě</i>	13
<i>Obrázek 2: Rozmístění poboček v České republice</i>	14
<i>Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Adecco</i>	18
<i>Obrázek 4: Podnikatelské prostředí</i>	33
<i>Obrázek 5: vývoj nezaměstnanosti v ČR během let 2013 - 2018</i>	37
<i>Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti v krajích ČR v roce 2017</i>	38
<i>Obrázek 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2000 - 2018</i>	39
<i>Obrázek 8: Porterův model pěti sil</i>	42
<i>Obrázek 9: Matice IE - hodnocení interních a externích faktorů</i>	54
<i>Obrázek 10: Matice IE</i>	54
<i>Obrázek 11: Matice TOWS</i>	55
<i>Obrázek 12: Srovnání jednotlivých scénářů</i>	90

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Absolutní analýza položek rozvahy</i>	20
<i>Tabulka 2: Analýza položek výkazu zisku a ztráty</i>	20
<i>Tabulka 3: Hodnota čistého pracovního kapitálu v Kč (2015 - 2017)</i>	21
<i>Tabulka 4: Ukazatele likvidity v tis. Kč</i>	23
<i>Tabulka 5: Ukazatele rentability v % za rok 2015 - 2018</i>	24
<i>Tabulka 6: Ukazatele aktivity v roce 2015 – 2018</i>	25
<i>Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti v roce 2015 - 2018</i>	26
<i>Tabulka 8: Srovnání s oborem</i>	27
<i>Tabulka 9: vývoj obecné míry nezaměstnanosti v roce 2019</i>	36
<i>Tabulka 10: Průměrná měsíční mzda v krajích České republiky v 1. - 3. čtvrtletí roku 2019</i>	38
<i>Tabulka 11: SWOT analýza</i>	51
<i>Tabulka 12: Matice EFE</i>	52
<i>Tabulka 13: Matice IFE</i>	53
<i>Tabulka 14: Matice TOWS společnosti Adecco</i>	56
<i>Tabulka 15: Parametry cílů pro roky 2020, 2021 a 2022</i>	59
<i>Tabulka 16: Plán tržeb z prodeje služeb 2019 – 2020 v tis. Kč</i>	62
<i>Tabulka 17: Plán jiných provozních výnosů 2019 – 2022 v tis. Kč</i>	64
<i>Tabulka 18: Plán ostatních finančních výnosů 2019 – 2022 v tis. Kč</i>	64
<i>Tabulka 19: Plán spotřeby materiálu a energie 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	64
<i>Tabulka 20: Plán služeb 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	65
<i>Tabulka 21: Plán osobních nákladů 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	66
<i>Tabulka 22: Plán úprav hodnot v provozní oblasti 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	67
<i>Tabulka 23: Plán ostatních provozních nákladů 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	67
<i>Tabulka 24: Plán nákladových úroků a ostatních finančních nákladů 2019 - 2020 v tis. Kč</i>	68
<i>Tabulka 25: Plán výkazu zisku a ztráty v tis. Kč (2019 - 2022)</i>	68
<i>Tabulka 26: Plán dlouhodobého majetku 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	69
<i>Tabulka 27: Plán investic 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	70
<i>Tabulka 28: Plán oběžných aktiv 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	70
<i>Tabulka 29: Plán obratu a doby obratu pohledávek 2019 - 2020</i>	71

<i>Tabulka 30: Plán časového rozlišení 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 31: Plán základního kapitálu 2019 – 2022 v tis. Kč</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 32: Plán krátkodobých závazků 2019 - 2022 v tis. Kč</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 33: Plán obrátu a doby obrátu závazků z obchodních vztahů 2019 – 2022</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 34: Časové rozlišení 2019 - 2022 v tis. Kč.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 35: Plánovaná rozvaha v tis. Kč (2019 - 2020).....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 36: Plán cash flow v tis. Kč (2020 - 2022).....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 37: Matice hodnocení rizik.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 38: Mapa rizik</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 39: Výpočet citlivostní analýzy pro rok 2019 v tis. Kč</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 40: Citlivostní analýza pro roky 2019 - 2022.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 41: Pesimistický scénář v tis. Kč (2020 - 2022)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 42: Optimistický scénář v tis. Kč (2020 - 2022)</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 43: Pravděpodobnosti scénářů.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 44: Realistický scénář v tis. Kč (2020 - 2022)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 45: GAP analýza.....</i>	<i>90</i>

Seznam použitých zkratek

a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností
č.	Číslo
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EFE	External Forces Evaluation
HDP	Hrubý domácí produkt
IE	Internal-External
IFE	Internal Forces Evaluation
Kč	Koruna česká
Kol.	Kolektiv
KPI	Key Performance Indicators
mil.	Milion
např.	Například
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity

ROS	Return on Sales
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SMARTER	Specific, Mesurable, Achievable, Realistic, Time-framed, Ethical, Resourced
SWOT	Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZ	Sociální zabezpečení
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaně
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZP	Zdravotní pojištěn

Seznam příloh

Příloha A: Finanční výkazy za rok 2015

Příloha B: Finanční výkazy za rok 2016

Příloha C: Finanční výkazy za rok 2017

Příloha D: Finanční výkazy za rok 2018

Příloha A

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2014
					Netto
	AKTIVA CELKEM	399 052	-16 896	382 156	259 196
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	22 829	-16 881	6 948	6 659
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 988	-7 572	2 416	3 059
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	9 605	-7 572	2 033	2 676
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	383		383	383
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12 704	-9 309	3 395	3 463
B. II. 1	Pozemky				
2	Stavby	4 157	-2 166	1 991	2 618
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	8 469	-7 143	1 326	767
4	Pěstičské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	78		78	78
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	137	0	137	137
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	137		137	137
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	373 921	-15	373 906	249 429
C. I.	Zásoby	0	0	0	0
C. I. 1	Materiál				
2	Nedokončená výroba a polotovary				
3	Výrobky				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 261	0	1 261	914
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6	Dohadné účty aktivní				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka	1 261		1 261	914
C. III.	Krátkodobé pohledávky	362 829	-15	362 614	197 306
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	359 233	-15	359 218	191 895
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky	464		464	1 045
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 530		2 530	2 234
8	Dohadné účty aktivní	15		15	2 038
9	Jiné pohledávky	387		387	184
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	10 031	0	10 031	51 119
C. IV. 1	Peníze	647		647	486
2	Účty v bankách	9 384		9 384	50 633
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	2 302	0	2 302	3 108
D. I. 1	Náklady příštích období	1 714		1 714	2 272
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období	588		588	836

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
	PASIVA CELKEM	382 156	259 196
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	136 534	127 044
A. I.	Základní kapitál	271	271
A. I. 1	Základní kapitál	271	271
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
A. III.	Fondy ze zisku	0	26
A. III. 1	Rezervní fond		26
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	126 773	112 410
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	126 773	112 410
2	Neuhrazená ztráta minulých let		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	9 490	14 337
A. V. 2	Rehabilitační zálohách na úhradu rozdílů na zisku (-)		
B.	CIZÍ ZDROJE	244 592	131 549
B. I.	Rezervy	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6	Vydané dluhopisy		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	244 592	131 549
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	36 179	13 059
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	37 416	37 420
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Závazky k zaměstnancům	74 318	35 459
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	43 527	20 797
7	Stát - daňové závazky a dotace	38 719	16 599
8	Krátkodobé přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	14 230	8 025
11	Jiné závazky	203	190
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	1 030	603
C. I. 1	Výdaje příštích období	1 011	603
2	Výnosy příštích období	19	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+		0	0
II.	Výkony	1 082 690	880 591
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 082 690	880 591
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti		
3	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	83 842	62 689
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	4 378	4 122
B. 2	Služby	79 464	58 567
+		998 848	817 902
C.	Osobní náklady	978 582	798 019
C. 1	Mzdové náklady	722 830	583 728
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	237 512	194 884
C. 4	Sociální náklady	18 240	19 407
D.	Daně a poplatky	67	91
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 012	2 753
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	15
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		15
2	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	32	15
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	32	15
F. 2	Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	-50	-3 858
IV.	Ostatní provozní výnosy	641	699
H.	Ostatní provozní náklady	2 026	7 434
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*		15 820	14 162
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		66 494
J.	Prodané cenné papíry a podíly		59 929
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	3	2
N.	Nákladové úroky	376	978
XI.	Ostatní finanční výnosy	52	103
O.	Ostatní finanční náklady	1 600	1 069
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*		-1 921	4 623
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 409	4 448
Q. 1	- splatná	4 756	3 251
Q. 2	- odložená	-347	1 197
**		9 490	14 337
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S. 1.	- splatná		
S. 2.	- odložená		
*		0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***		9 490	14 337
****		13 899	18 785

Příloha B

ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2015
					Netto
	AKTIVA CELKEM	652 313	-21 777	630 536	382 156
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	24 225	-20 034	4 191	5 948
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 664	-8 979	685	2 416
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	9 664	-8 979	685	2 033
1.	Software	9 664	-8 979	685	2 033
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				383
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				383
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14 424	-11 056	3 368	3 385
B. II. 1.	Pozemky a stavby	5 057	-2 932	2 125	1 991
1.	Pozemky				
2.	Stavby	5 057	-2 932	2 125	1 991
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	9 271	-8 123	1 148	1 326
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	78		78	78
1.	Pěstební celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	78		78	78
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18		18	
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18		18	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	137	0	137	137
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	137		137	137
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	525 133	-1 743	523 390	373 806
C. I.	Zásoby	0	0	0	0
C. I. 1.	Materiál				
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží				
1.	Výrobky				
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	519 215	-1 743	516 472	363 675
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	3 100	0	3 100	1 261
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka	3 100		3 100	1 261
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	515 115	-1 743	513 372	362 614
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	512 004	-1 743	510 261	359 218
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	3 111		3 111	3 396
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	29		29	494
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 082		3 082	2 530
4.5.	Dohadné účty aktivní				15
4.6.	Jiné pohledávky				387
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	6 318	0	6 318	10 031
1.	Peněžní prostředky v pokladně	215		215	847
2.	Peněžní prostředky na účtech	6 703		6 703	9 384
D.	Časové rozlišení aktiv	2 956	0	2 956	2 302
D. 1.	Náklady příštích období	2 317		2 317	1 714
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	636		638	588

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
PASIVA CELKEM		530 538	382 156
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	163 668	138 534
A. I.	Základní kapitál	271	271
A. I. 1.	Základní kapitál	271	271
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	136 263	126 773
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	136 263	126 773
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	27 134	9 460
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	ČIZÍ ZDROJE	368 097	244 592
B.	Rezervy	0	0
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	368 097	244 592
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobě přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložené daňové závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	368 097	244 592
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobě přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	70 509	36 179
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	37 425	37 416
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	258 163	170 997
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	89 601	74 318
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	66 430	43 527
5.	Štát - daňové závazky a dotace	66 130	38 719
6.	Dohadné účty pasivní	33 778	14 230
7.	Jiné závazky	224	203
D.	Časové rozlišení pasiv	271	1 030
D. 1.	Výdaje příštích období	771	1 011
2.	Výnosy příštích období		19

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 553 927	1 062 660
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	87 832	83 842
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5 142	4 378
A.3.	Služby	82 690	79 464
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	1 420 616	976 682
D.1.	Mzdové náklady	1 047 401	722 630
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	373 445	256 752
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	347 260	237 612
D.2.2.	Ostatní náklady	26 176	19 240
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 911	2 982
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 183	3 012
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalá	3 183	3 012
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasná		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	1 728	-50
III.	Ostatní provozní výnosy	35	641
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	35	641
F.	Ostatní provozní náklady	2 173	2 126
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		32
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	63	67
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	2 110	2 025
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	38 204	15 820
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		3
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	404	376
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	336	344
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	66	32
VII.	Ostatní finanční výnosy	58	52
K.	Ostatní finanční náklady	2 106	1 600
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 451	-1 921
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	35 753	13 899
L.	Daně z příjmu	9 219	4 406
L.1.	Daně z příjmu splatná	10 458	4 756
L.2.	Daně z příjmu odložená (+/-)	-1 939	-347
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	27 134	9 493
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	27 134	9 493
*	Čistý obrát za účetní období	1 554 024	1 083 388

Příloha C

RÓZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2016
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	465 437	-23 131	442 306	530 536
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	26 828	-22 265	4 563	4 181
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	11 503	-9 380	2 123	685
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	10 352	-9 380	972	685
1.	Software	10 352	-9 380	972	685
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 151		1 151	
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 151		1 151	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 188	-12 885	2 303	3 369
B. II. 1.	Pozemky a stavby	5 057	-3 852	1 205	2 125
1.	Pozemky				
2.	Stavby	5 057	-3 852	1 205	2 125
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	10 053	-9 033	1 020	1 148
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	78		78	78
1.	Pěstitecké celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	78		78	78
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				18
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				18
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	137	0	137	137
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	137		137	137
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	435 094	-866	434 228	523 390
C. I.	Zásoby	0	0	0	0
C. I. 1.	Materiál				
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží				
1.	Výrobky				
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	383 583	-866	382 717	516 472
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	2 741	0	2 741	3 100
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka	2 741		2 741	3 100
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	380 842	-866	379 976	513 372
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	374 281	-866	373 415	510 261
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	6 561		6 561	3 111
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	27		27	29
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 986		3 986	3 082
4.5.	Dohadné účty aktivní	2 244		2 244	
4.6.	Jiné pohledávky	304		304	
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	51 511	0	51 511	6 918
1.	Peněžní prostředky v pokladně	396		396	215
2.	Peněžní prostředky na účtech	51 115		51 115	6 703
D.	Časové rozlišení aktiv	3 515	0	3 515	2 955
D. 1.	Náklady příštích období	2 887		2 887	2 317
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	628		628	638

	PASIVA CELKEM	442 306	530 536
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	199 863	163 668
A I.	Základní kapitál	271	271
A I. 1.	Základní kapitál	271	271
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A III.	Fondy ze zisku	0	0
A III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	163 397	136 263
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	163 397	136 263
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	35 995	27 134
A VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	241 373	366 097
B	Rezervy	0	0
B 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C	Závazky	241 373	366 097
C I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C II.	Krátkodobé závazky	241 373	366 097
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	31 652	70 509
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	37 444	37 425
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	172 277	258 163
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	68 339	89 601
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	41 283	66 430
5.	Stát - daňové závazky a dotace	38 408	68 130
6.	Dohadné účty pasivní	23 957	33 778
7.	Jiné závazky	290	224
D	Časové rozlišení pasiv	1 270	771
D 1.	Výdaje příštích období	1 270	771
2.	Výnosy příštích období		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 633 357	1 553 927
II. Tržby za prodej zboží		
A. Výkonová spotřeba	107 174	87 832
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2. Spotřeba materiálu a energie	6 799	5 142
A.3. Služby	100 375	82 690
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C. Aktivace (-)	0	0
D. Osobní náklady	1 474 080	1 420 846
D.1. Mzdové náklady	1 069 451	1 047 401
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	404 629	373 445
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	353 274	347 269
D.2.2. Ostatní náklady	51 355	26 176
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 354	4 911
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 231	3 183
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2 231	3 183
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2. Úpravy hodnot zásob		
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	-877	1 728
III. Ostatní provozní výnosy	44	39
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		4
III.2. Tržby z prodaného materiálu		
III.3. Jiné provozní výnosy	44	35
F. Ostatní provozní náklady	1 909	2 178
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3. Daně a poplatky	88	63
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5. Jiné provozní náklady	1 821	2 110
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	48 884	38 204
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2. Ostatní výnosy z podílů		
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	895	401
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	389	335
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	506	66
VII. Ostatní finanční výnosy	87	68
K. Ostatní finanční náklady	3 301	2 108
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 109	-2 461
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	44 775	35 763
L. Daň z příjmu	8 780	8 619
L.1. Daň z příjmu splatná	8 420	10 458
L.2. Daň z příjmu odložená (+/-)	360	-1 839
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	35 995	27 134
M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	35 995	27 134
* Čistý obrát za účetní období	1 633 488	1 554 024

Příloha D

ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2017 Netto
	AKTIVA CELKEM	398 048	-33 722	362 326	442 306
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STALÁ AKTIVA	32 241	-24 089	8 172	4 663
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	13 173	-9 690	3 483	2 123
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	10 352	-9 690	662	972
1.	Software	10 352	-9 690	662	972
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 821	0	2 821	1 151
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 821		2 821	1 151
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	18 931	-14 379	4 552	2 303
B. II. 1.	Pozemky a stavby	5 391	-4 450	941	1 205
1.	Pozemky				
2.	Stavby	5 391	-4 450	941	1 205
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	13 462	-9 929	3 533	1 020
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	78	0	78	78
1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	78		78	78
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	137	0	137	137
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	137		137	137
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	356 499	-9 653	346 846	434 228
C. I.	Zásoby	0	0	0	0
C. I. 1.	Material				
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží				
1.	Výrobky				
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	342 960	-9 653	333 267	382 717
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	1 785	0	1 785	2 741
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka	1 785		1 785	2 741
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			0	
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	341 165	-9 653	331 512	379 976
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	322 177	-1 020	321 157	373 415
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	18 988	-8 633	10 355	6 561
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	3 835		3 835	27
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 158		4 158	3 986
4.5.	Dohadné účty aktivní				2 244
4.6.	Jiné pohledávky	10 995	-8 633	2 362	304
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	13 549	0	13 549	51 511
1.	Peněžní prostředky v pokladně	263		263	396
2.	Peněžní prostředky na účtech	13 286		13 286	51 115
D.	Časové rozlišení aktiv	7 308	0	7 308	3 515
D. 1.	Náklady příštích období	6 171		6 171	2 887
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	1 137		1 137	628

	PASIVA CELKEM	362 326	442 306
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	105 317	199 663
A. I.	Základní kapitál	271	271
A. I. 1.	Základní kapitál	271	271
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	89 392	163 397
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	89 392	163 397
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	15 854	35 895
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	250 575	241 373
B.	Rezervy	0	0
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	250 575	241 373
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	250 575	241 373
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	68 659	
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	779	
4.	Závazky z obchodních vztahů	25 897	31 652
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		37 444
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	155 240	172 277
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	71 639	68 339
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	36 181	41 283
5.	Stát - daňové závazky a dotace	33 057	38 408
6.	Dohadné účty pasivní	14 028	23 957
7.	Jiné závazky	335	290
D.	Časové rozlišení pasiv	6 434	1 270
D. 1.	Výdaje příštích období	6 434	1 270
2.	Výnosy příštích období		

VÝKAZ ZISKU A ZTRATY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 424 598	1 633 357
II.	Tržby za prodej zboží	326	
A.	Výkonová spotřeba	148 233	107 174
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	326	
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	7 702	6 799
A.3.	Služby	138 205	100 375
B.	Změna stavu zásob vlastních činností (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	1 240 915	1 474 080
D.1.	Mzdové náklady	905 592	1 069 451
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	335 323	404 629
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	299 152	353 274
D.2.2.	Ostatní náklady	36 171	51 355
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10 705	1 354
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 920	2 231
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 920	2 231
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	8 786	-877
III.	Ostatní provozní výnosy	1 144	44
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 144	44
F.	Ostatní provozní náklady	2 957	1 909
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	470	88
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	2 487	1 821
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	25 257	48 884
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 019	895
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	368	389
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	653	506
VII.	Ostatní finanční výnosy	419	87
K.	Ostatní finanční náklady	1 951	3 301
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 551	-4 109
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	22 706	44 775
L.	Daň z příjmu	7 052	8 780
L.1.	Daň z příjmu splatná	6 096	8 420
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	956	360
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	15 654	35 995
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	15 654	35 995
*	Čistý obrat za účetní období	1 426 487	1 633 488

Abstrakt

Němečková, Anna. (2020). *Formulace strategie podniku v návaznosti na strategickou analýzu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, analýza prostředí, finanční plán

Cílem této diplomové práce je tvorba strategie, která je formulována na základě strategické analýzy. V první části je představena společnost, ve které byla práce zpracována. Jedná se o společnost Adecco spol. s r.o., která poskytuje svým zákazníkům personální služby. Druhá část je zaměřena na finanční zdraví společnosti. V třetí kapitole jsou formulovány vize, mise a strategické cíle. Na to navazuje kapitola s analýzou prostředí. Pátá kapitola obsahuje finanční plán sestavený na plánované období 2020 – 2022. Dále práce obsahuje analýzu rizik, na jejímž základě je vypracována citlivostní analýza a sestavené různé scénáře vývoje. V poslední kapitole je shrnutí výsledků všech předchozích částí práce, a také jednotlivé kroky, které povedou k úspěšné realizaci strategického plánu.

Abstract

Němečková, Anna. (2020). *Formulation of the company strategy in connection with strategic analysis* (Master's Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: strategy, strategic analysis, business environment, financial plan

This thesis is focused on strategy creation in connection with strategic analysis. The first part of this thesis includes information about company Adecco spol. s r.o. This company provides personal services to clients. The second part is focused on finances and includes financial analysis. In the third part is formulation of vision, mission and strategic targets. Following chapter is focused on external and internal analysis which indicates strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the fifth part is financial plan created for 3 years (2020 – 2022). The next chapter includes risk analysis. Due to risk analysis was created scenarios of a possible company development. Following and the last chapter includes evaluation of all previous chapters and it also describes steps leading to strategy implementation.