

# Strategický audit

Proxy, a.s.

Sofia Drahná Saakyan, Dominik Bálint

Právo v obchodních vztazích, dominik.balint@vsci.cz, sofia.drahna@vsci.cz,  
06.01.2022

## Obsah

<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Proxy, a.s.</b>	<b>3</b>
A. Současná vize a poslání podniku . . . . .	3
A.1 Poslání a mise společnosti . . . . .	3
A.2 Vize . . . . .	3
A.3 Aktuální problémy . . . . .	3
A.4 Green deal . . . . .	7
B. Identifikace procesu strategického řízení . . . . .	8
C. Popis současného obchodního modelu . . . . .	8
D. Současné cíle společnosti . . . . .	9
D.1 Strategické . . . . .	9
D.2 Taktické . . . . .	9
E. Odhad diskontních faktorů . . . . .	10
<b>II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ</b>	<b>12</b>
A. Porterova analýza . . . . .	12
<b>III. SKENOVÁNÍ VNĚITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY</b>	<b>13</b>
A. Hodnotový řetězec . . . . .	14
B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice) . . . . .	14
C. Životní cyklus firmy . . . . .	14
D. Organizační struktura a kultura podniku . . . . .	14
E. Kapitálová struktura podniku . . . . .	15
F. Akademické analýzy . . . . .	15
G. V-R-I-O . . . . .	15
<b>IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE</b>	<b>16</b>

<b>V. PROJEKTOVÁ ČÁST</b>	<b>17</b>
A. WBS tabulka projektu . . . . .	17
B. Rizika tohoto projektu a očekávaný přínos . . . . .	17
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	<b>18</b>

## Seznam grafů

1	Výsledek hospodaření za účetní rok . . . . .	5
2	Počet živností . . . . .	6

## Seznam tabulek

1	Test . . . . .	9
2	Test . . . . .	11

## PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Proxy, a.s.

Předmětem podnikání společnosti je především *daňové poradenství* a *činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence*. Společnost má okolo 60 zaměstnanců<sup>1, 2</sup> a je lokalizována v České republice. Společnost je součástí většího holdingu PROXY Holding a.s.. Společnost je dělená na několik oddělení, z nichž každá se soustředí na specifickou oblast v rámci daňového a účetního poradenství, každá z těchto oblastí má vlastního manažera. Obecné směřování společnosti je stanovováno představenstvem.

Společnost se pohybuje výhradně na českém trhu v oblasti daňové a účetní, jejími klienty jsou subjekty, které v České republice vykonávají jakoukoli ekonomickou činnost v rámci které jsou povinny řídit se českými daňovými a účetními předpisy. Hlavní službou společnost Proxy, a.s. je tak poskytování služeb související právě s činnostmi týkající se daní a vedení účetnictví a jedná se tedy výhradně o účetní a daňovou společnost.

### A. Současná vize a poslání podniku

#### A.1 Poslání a mise společnosti

Dle informací na webových stránkách společnosti je základní poslání a mise poskytování služeb na poli daňového poradenství, účetnictví, mzdové evidence a dalšího specializovaného poradenství<sup>3</sup>, především pro zahraniční investory vstupující na český trh a zjednodušit a zpřehlednit jim tam investici a fungování v České republice.

#### A.2 Vize

Vize společnosti spočívá především v tom, aby se stala partnerem pro své klienty a nadále je podporovala kvalifikovaným poradenstvím a to jak pro českou, tak i pro mezinárodní klientelu. Společnost se stala v roce 2004 součástí mezinárodní asociace poradenských firem HLB se sídlem v Londýně a nadále tak podporuje svojí vizi o kvalitní poradenské činnosti v dané oblasti<sup>4</sup>.

#### A.3 Aktuální problémy

S ohledem na informace na webové stránce společnosti a finanční výkazy (viz analýza v části *D. Současné cíle společnosti*) se společnost nepotýká s nedostatkem příležitostí a z nichž pramení zisk. Společnost je rentabilní a poptávka po jejích službách, vzhledem k výsledkům této analýzy, je vysoká.

<sup>1</sup>V Merku je možné dohledat číslo 50 - 99 zaměstnanců.

<sup>2</sup>PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

<sup>3</sup>HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/>.

<sup>4</sup>O firmě — HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/o-firme>.

Dle informací z Merku a Justice se společnost rovněž nepotýká s žádným právním problémem a není insolventní<sup>5</sup>.

I s ohledem na výše uvedené informace je však možné vysledovat a odhadnout širší škálu problémů, se kterými se společnost této velikosti a významu potýká a ze své podstaty potýkat musí.

Nejzásadnější problémy lze rozdělit do několika kategorií:

- reakce na poptávku a z toho vyplývající škálování,
- reakce na vnější faktory, především na měnící se legislativu,
- udržování knowledge base,
- rostoucí náklady a mzdy,
- rostoucí požadavky kvalifikační požadavky na zaměstnance,
- pandemie COVID-19.

---

<sup>5</sup> *PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

## Reakce na poptávku, škálování

Jako každá společnost musí i *Proxy a.s.* reagovat na poptávku, pokud chce udržet svojí rentabilitu. Vzhledem k výsledku hospodaření za účetní období (viz graf níže) a vývoj počtu živnostenských oprávnění (viz reakce na konkurenci) lze dovodit, že poptávka po účetních službách dlouhodobě stoupá.



Figure 1: Výsledek hospodaření za účetní rok<sup>6</sup>

Vzhledem ke zmíněnému růstu výsledků za sledovaná období lze dovodit, že Proxy na tento problém reaguje adekvátně a dokáže ho přeměnit na příležitost.

Důležité je však dodat, že nemáme informace týkající se výsledku hospodaření za rok 2020 a za rok 2021<sup>7</sup>, neboť listiny dosud nebyly vloženy do sbírky listin<sup>8</sup>. Z tohoto důvodu není možné se stoprocentní jistotou dovodit stejné závěry i pro rok 2020 a 2021, z historického vývoje není rovněž možné se stoprocentní jistotou vycházet vzhledem k probíhající pandemii i jí podnícené změny na trhu.

<sup>6</sup> *PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

<sup>7</sup> Autoři jsou si vědomi, že ke dni vzniku této práce nenastala pro subjekt zákoná povinnost uveřejnit účetní závěrku ve sbírce listin.

<sup>8</sup> *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>.

Vzhledem k výsledkům hospodaření za roky předcházející a stále rostoucímu počtu živnostenských oprávnění v daném oboru se autoři, i přes výše zmíněnou problematiku, domnívají, že lze důvodně dovodit, že trend růstu výsledku hospodaření a tedy přímý výsledek využitých příležitostí by měl mít i pro rok 2020 a 2021 rostoucí charakter<sup>9</sup>. Minimálně za období 2014 až 2019 lze vyhodnotit, že reakce na poptávku ze strany společnosti je více než adekvátní, a že společnosti se podařilo dosáhnout a udržet dlouhodobý růst.

### Reakce na konkurenci

Jako každá společnost je potřeba reagovat na konkurenci.

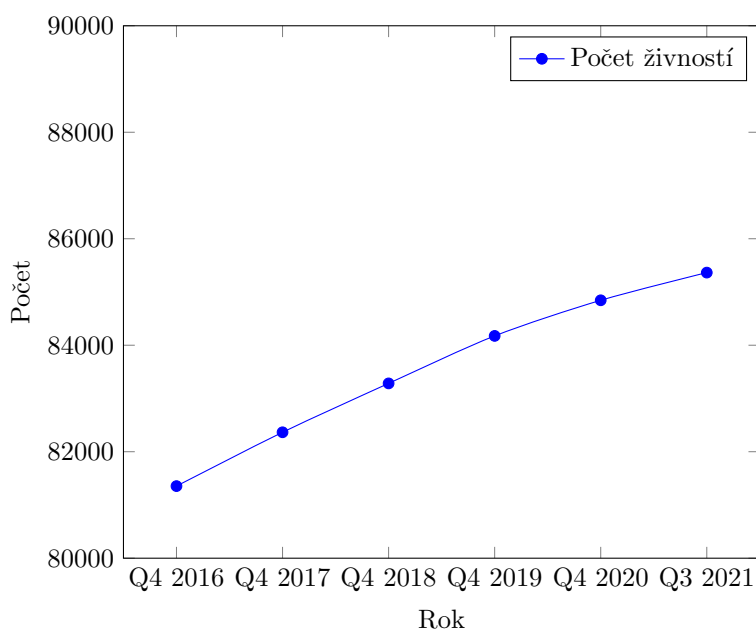


Figure 2: Počet živností

### Reakce na měnící se legislativu

#### Udržování knowledge baseu

škálování vzhledem k dlouhodobému ekonomickému růstu a větší poptávce po daňovém a účetním poradenství, toto lze dovodit s ohledem jejich stránku kde chtějí studenty a mají permanentně vyvěšené pracovní nabídky, ČSÚ a vývoj počtu podnikatelů v dané oblasti a růstu vykazovanému v účetnictví. Lze soudit ze statistik MPO odkaz za sledované období čtvrtého, respektive třetího kvartálu od roku 2016 až 2021

Ahoj. Data2 2

<sup>9</sup>Viz problematika popsána níže v části Pandemie COVID-19.

Hello?

Taky bych sem měl zařadit analýzu, respektive graf rostoucích příjmů - pak rovněž odkázat na část, kde řeším příjmy v analýze.

Lze možná dooknce usoudit, že nárůst je způsobený i růstem příležitostí během COVIDU 19 a sním spojené nutnosti postarat se o daně a účetnictví.

a udržování knowledge basu a přizpůsobování procesů neustále se měnícím požadavkům na daňové a účetní, respektive finanční poradenství a povinnosti s ním související v českém právním prostoru, jedná se tedy o zásadní externí faktor.

### **Pandemie COVID-19**

Společnost tuto problematiku uznává v rámci Účetní závěrky za rok 2019, ta specificky zmiňuje:

*Koncem roku 2019 se poprvé objevily zprávy z Číny týkající se COVID-19 (koronavirus). V prvních měsících roku 2020 se virus rozšířil do celého světa a způsobil rozsáhlé ekonomické škody. I když v době zveřejnění této účetní závěrky vedení společnosti nezaznamenalo významný pokles prodeje, situace se neustále mění, a proto nelze předvídat budoucí dopady této pandemie na činnost společnosti. Vedení společnosti bude pokračovat v monitorování potenciálního dopadu a podnikne veškeré možné kroky ke zmírnění jakýchkoliv negativních účinků na společnost a její zaměstnance.*

### **A.4 Green deal**

Společnost Proxy a.s., se ve svých veřejně publikovaných dokumentech společenské odpovědnosti jí vyplývajících z jejího postavení vzhledem k životnímu prostředí, a nejenom jemu, nevěnuje<sup>10</sup>.

Carbon footprint - office, auta etc.

Vzhledem k tomu, že se společnost problémem aktivně nazabývá, což je vzhledem ke stále více sílícím společenským tendencím tuto problematiku řešit problematické, autoři kladou v závěru v projektové části doporučení týkající se zavedení procesů směřující k větší společenské odpovědnosti ve vztahu k udržení přírody a redukce tvorby emisí a dalších pro přírodu negativních dopadů spojených s provozem činnosti subjektu.

I vzhledem k faktu, že strategický audit se nevěnuje výrobní společnosti, která je vzhledem k povaze své činnosti ze své podstaty mnohem větším znečišťovatelem, je iluzorní předpokládat, že společnost poskytující služby nevyprodukuje svojí činností jakékoliv emise, a že nemá jakékoliv další negativní dopady na životní prostředí<sup>11,12</sup>. Emise společnost, ať už přímo, či nepřímo, produkuje nejen díky provozování faktických kancelářských prostor, ale i díky provozování flotily automobilů a zaměstnaneckou činností<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Autoři vycházejí především z veřejně dostupných informací společnosti a dokumenty a články, které společnost publikovala.

<sup>11</sup> ANON, 2013. *Sustainable procurement of office supplies*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news\\_alert/Issue36\\_Case\\_Study76\\_Ghent.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study76_Ghent.pdf). Evropská komise.

<sup>12</sup> ANON, 2011. *Using LCA and CO2 performance to assess bidders*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news\\_alert/Issue36\\_Case\\_Study78\\_Rijkswaterstaat.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study78_Rijkswaterstaat.pdf). Evropská komise.

<sup>13</sup> Příkladem je doprava do místa výkonu činnosti zaměstnanců, používání elektroniky k výkonu činnosti a používání dalších hmotných věcí a s tím spojenou nutností jejich produkce a likvidace.

Green deal je, odkaz, vztah společnosti ke green dealu je, blabla odkaz. Moc nemusí řešit green deal, nejsou výrobní společnost, která by generovala velké množství znečištění.

## **B. Identifikace procesu strategického řízení**

Úplně nemají, jenom základy podle kterých se řídí a jsou aktualizovány vedením společnosti, jsou v relativně stabilním businessu a pokrývají všechny oblasti v dané kategorii v čtené auditu, takže úplně nepotřebují strategický plán.

Mají spíš operativní - na koho, kdy a jak se zaměří - mají i svojí klientelu, takže nepotřebují akvizici tak zásadně.

## **C. Popis současného obchodního modelu**

Současný model se soustředí na poskytování služeb v oblasti daňové a účetní a auditorské (v rámci jiné společnosti).



Strategický ukazatel (které firma sleduje, případně uveďte alespoň první tři)	Vývoj v čase				
	2016	2017	2018	2019	2020
Cash-flow celkem					
Investiční (kolik jde na rozvojové projekty a aktiva, je zde záporné číslo? Dobře, investuje!)					
Provozní (kolik příjmů má z hlavní činnosti)					
Finanční (výdaje na úvěry, finanční příjmy)					
Tržby z produkce vlastního zboží a služeb, popř. přidaná hodnota, hrubá marže, cena, akcie.. a další klíčové pro firmu.					

Table 1: Test

## D. Současné cíle společnosti

Společnost proxy as vlastní společnost proxy holding as, má v něm 90%, není tedy možné stanovit seznam akcionářů vzhledem k tomu, že zákon tuto povinnost ukládá při vlastnictví většího počtu akcií než 20%.

Společnost je součástí holdingu a asociace poradenských firem HLB se sídlem v Londýně.

### D.1 Strategické

Asi ovládnout trh.

### D.2 Taktické

Asi takticky ovládnout trh.

## E. Odhad diskontních faktorů

Níže autoři uvádějí odhad diskontních faktorů. Před vysvětlením a vyhodnocením dat v tabulce autoři považují za vhodné definovat základní metriky použité k výpočtu a vzorec.

### WACC vzorec

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

kde:

- $r_e$  náklady vlastního kapitálu
- $E$  objem vlastního kapitálu
- $C$  celkový kapitál (bilanční suma, součet vlastních a cizích zdrojů)
- $r_d$  náklady na cizí kapitál (placené úroky dělené dlouhodobým cizím kapitálem)
- $D$  cizí úročený kapitál
- $t$  sazba z daně z příjmu (daňový štít)

### Výpočet základních metrik použitých pro výpočet WACC

- náklady vlastního kapitálu: 8.07%<sup>14</sup>
- objem vlastního kapitálu: 26 871 (v tisících Kč)<sup>15</sup>
- celkový kapitál:  $26\,871 + 15\,423 = 42\,294$  (v tisících Kč)<sup>16</sup>
- náklady na cizí kapitál:  $\frac{0}{15\,423} = 0$  (v tisících Kč)<sup>17</sup>
- cizí úročený kapitál: 15 423 (v tisících Kč)<sup>18</sup>
- sazba daně z příjmu: 19% (v tisících Kč)<sup>19</sup>

Výsledný vzorec lze tedy napsat jako:

$$WACC = 0.0807 * \frac{26\,871}{42\,294} + 0 * \frac{15\,423}{42\,294} * (1 - 0.19)$$

WACC je pro společnost PROXY a.s. tedy 0,051271804511278.

Test<sup>20</sup>

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t \text{ (aktiva celkem}_t \text{ - krátkodobé závazky}_t \text{)}$$

<sup>14</sup>DAMODORAN ASWATH, 2020. *EVA and Equity EVA podle odvětví, data platná k lednu 2020* [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html).

<sup>15</sup>Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>, Účetní závěrka za rok 2019.

<sup>16</sup>Tamtéž.

<sup>17</sup>Tamtéž.

<sup>18</sup>Tamtéž.

<sup>19</sup>Tamtéž.

<sup>20</sup>noauthor'fideicommissum'nodate.

Strategický ukazatel	Vývoj v čase				
	2016	2017	2018	2019	2020
EVA (Merk)					
WACC (MPO)					
Nákladovost vlastního kapitálu (MPO)					

	V Hodnota?	R Jedinečnost?	I Nenapodob.?	O Využito?	Konkurenční výhoda
Značka	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvale udržitelná
Distribuční síť	Ano	Ano	Ano	Ne	Plně nevyužitá
Finanční zdroje	Ano	Ano	Ano	Ne	Plně nevyužitá
Lidské zdroje Management	Ano	Ano	Spíše ano	Ne	Plně nevyužitá
Know-how	Ano	Ano	Ne		Dočasná
Internetový obchod	Ano	Ano	Ne		Dočasná
Pobočky	Ano	Ano	Ne		Dočasná
Serverové řešení	Ano	Ne			Konkurenční parita
Administrativa	Ano				Konkurenční nevýhoda

Table 2: Test

---

## II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ

Tady něco napíšu.

### A. Porterova analýza

---

### III. SKENOVÁNÍ VNĚITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

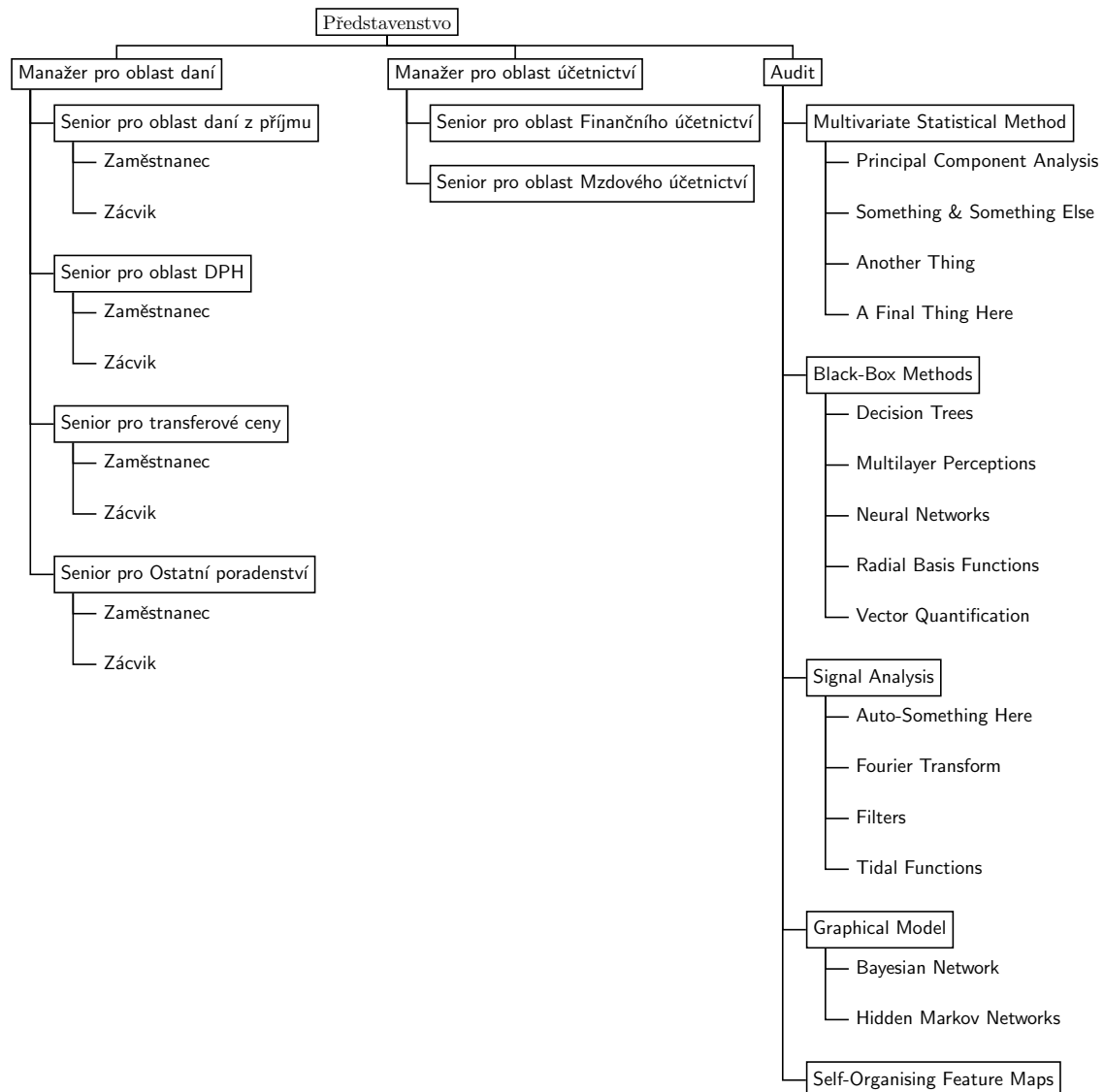
Tady něco napíšu.

A. Hodnotový řetězec

B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice)

C. Životní cyklus firmy

D. Organizační struktura a kultura podniku



Seniorové, manažeři se mohou prolínat.

**E. Kapitálová struktura podniku**

**F. Akademické analýzy**

**G. V-R-I-O**

---

#### IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE

Tady něco napíšu.



---

## V. PROJEKTOVÁ ČÁST

Tady něco napíšu.

### A. WBS tabulka projektu

### B. Rizika tohoto projektu a očekávaný přínos

---

## POUŽITÁ LITERATURA

### Online zdroje

DAMODORAN ASWATH, 2020. *EVA and Equity EVA podle odvětví, data platná k lednu 2020* [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html).

HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/>.

O firmě — HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/o-firme>.

PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>.