

# Strategický audit

Proxy, a.s.

Sofia Drahná Saakyan, Dominik Bálint

Právo v obchodních vztazích, dominik.balint@vsci.cz, sofia.drahna@vsci.cz,  
09.01.2022

## 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 . . . . .	9
D. Současné cíle společnosti . . . . .	12
D.1 Strategické . . . . .	12
D.2 Taktické . . . . .	13
E. Odhad diskontních faktorů . . . . .	15
<b>II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ</b>	<b>18</b>
A. Porterova analýza . . . . .	22
<b>III. SKENOVÁNÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY</b>	<b>23</b>
A. Hodnotový řetězec . . . . .	23
B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice) . . . . .	25
C. Životní cyklus firmy . . . . .	25
D. Organizační struktura a kultura podniku . . . . .	27
E. Kapitálová struktura podniku . . . . .	29
F. Akademické analýzy . . . . .	31
G. V-R-I-O . . . . .	32
<b>IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE</b>	<b>34</b>

<b>V. PROJEKTOVÁ ČÁST</b>	<b>35</b>
A. WBS tabulka a diagram projektu . . . . .	37
B. Rizika tohoto projektu . . . . .	39
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	<b>40</b>

## Seznam grafů a obrázků

1	Výsledek hospodaření za účetní rok . . . . .	5
2	Počet živností . . . . .	6
3	Vývoj počtu obyvatel v čase . . . . .	18
4	Vývoj počtu živností v čase . . . . .	19
5	Počet obyvatel dle věku . . . . .	20
6	Dodavatelský řetězec . . . . .	23
7	Přehled čistého zisku v čase . . . . .	25
8	Struktura majetku . . . . .	29
9	Struktura závazků . . . . .	29
10	Struktura aktiv . . . . .	30
11	WBS diagram projektu . . . . .	37

## Seznam tabulek

1	Přehled cash flow za posledních 5 let . . . . .	10
2	Další sledované ukazatele . . . . .	11
3	Strategické ukazatele . . . . .	12
4	Taktické ukazatele . . . . .	13
5	Přehled strategických ukazatelů . . . . .	17
6	Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2010 - 2014 . . . . .	26
7	Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2015 - 2019 . . . . .	26
8	Růst vlastního kapitálu . . . . .	30
9	Test . . . . .	32
10	WBS tabulka projektu . . . . .	38
11	Rizika projektu a opatření . . . . .	39

## 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 požadavky na kvalifikaci zaměstnanců<sup>6</sup>,
- pandemie COVID-19,
- ostatní<sup>7</sup>.

---

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

<sup>6</sup> Zmíněno rovněž ve druhém bodu.

<sup>7</sup> Příkladem mohou být rostoucí náklady a mzdy.

## 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 vývoji počtu živnostenských oprávnění (viz reakce na konkurenci) lze dovodit, že poptávka po účetních službách dlouhodobě stoupá.



Figura 1: Výsledek hospodaření za účetní rok<sup>8</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>9</sup>, neboť listiny dosud nebyly vloženy do sbírky listin<sup>10</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 jimi podnícenými změnami na trhu.

<sup>8</sup> *PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

<sup>9</sup> Autoři jsou si vědomi, že ke dni vzniku této práce nenastala pro subjekt zákoná povinnost uveřejnit účetní závěrku ve sbírce listin.

<sup>10</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 (Viz kapitola C. *Životní cyklus firmy*) a 2021 rostoucí charakter<sup>11</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.



Figura 2: Počet živností<sup>12</sup>

S ohledem na rostoucí počet živností v průběhu roku, se tento bod musí stát zájmem strategického řízení společnosti.

### Reakce na měnící se legislativu

Společnost se rovněž musí potýkat neustále s měnící se legislativou, a to až už týkající se samotné činnosti, či předpokladů, které společnost musí splňovat k tomu, aby činnost jako takovou

<sup>11</sup>Viz problematika popsána níže v části Pandemie COVID-19.

<sup>12</sup>*Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích* — MPO [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>.

mohla vykonávat<sup>13</sup>.

### Udržování knowledge base

I vzhledem k předchozímu bodu a neustále se měnícím podmínkám na trhu si musí společnost udržovat kvalitní knowledge base, který musí být co nejaktuálnější, aby mohla svižně reagovat na jakékoliv změny v oboru. Musí tedy průběžně přizpůsobovat procesy a metodologii s ohledem na tyto změny v daňových a účetních normách a nejen v těch, jedná se proto 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.*<sup>14</sup>

### A.4 Green deal

Společnost Proxy a.s., se ve svých veřejně publikovaných dokumentech společenské odpovědnosti jí vyplývající z jejího postavení vzhledem k životnímu prostředí, a nejenom jemu, nevěnuje<sup>15</sup>.

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 směřujících 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>16,17</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>18</sup>.

<sup>13</sup> Jako příklad mohou sloužit zákony č. 586/1992 Sb., či zákon č. 235/2004 Sb., které souhrnně prošly v posledních letech velkým množstvím novelizací.

<sup>14</sup> 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>, Účetní závěrka za rok 2019.

<sup>15</sup> Autoři vycházejí především z veřejně dostupných informací společnosti a dokumenty a články, které společnost publikovala.

<sup>16</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>17</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>18</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.

## B. Identifikace procesu strategického řízení

Společnost je vlastněna společností Proxy Holding a.s. z 90%<sup>19,20</sup>, proto přebírá jeho strategii, která se rovněž týká strategie celého holdingu.

Strategie jako taková je tedy formulována subjektem Proxy Holding a.s., společnost Proxy a.s. strategii přebírá. Strategie existuje v podobě dlouhodobého plánování o směřování organizace, které je udržováno představenstvem. Společnost jí průběžně aktualizuje, informace o tom zda má společnost k této aktivitě vytvořené směrnice společnost bohužel nepublikuje.

Jak již bylo řečeno společnost je součástí širšího holdingu, který zahrnuje i další subjekt, a to společnost Proxy - Audit s.r.o., společnosti jsou velice propojené, a to do té míry, že společnost prezentuje všechny dílčí aktivity pod jednou střechou<sup>21</sup>.

Tvorba strategie je tak omezena potřebou dalších subjektů, to samozřejmě představuje řadu omezení pro tvorbu celkové strategie, která má tak mnoho omezujících faktorů vzhledem k zájmu celé skupiny.

Na závěr je důležité říci, že společnost je v relativně stabilním businessu a těší se dlouhodobému růstu, společnost pokrývá téměř všechny oblasti v dané kategorii služeb, potřeba zásadních revizí strategických plánů tak není tak častá. Společnost se tedy zaměřuje především na operativní plánování.

Společnost je procesně řízena v klasickém hierarchickém pojetí. Má však dobře vydefinované procesy a metodologii vzhledem k nárokům trhu a legislativním požadavkům. Společnost je tedy procesně zralá<sup>22</sup>.

### Interní stakeholders

Společnost své stakeholdery přímo nepublikuje, do interních stakeholderů společnosti však můžeme zařadit především Proxy Holding a.s., především díky zmíněnému 90% podílu, dále zaměstnance a management.

K interním stakeholderům přistupuje společnost jako k subjektům, kteří se podílejí na provozu společnosti dle pozice, přesné stanovení přístupu bohužel autorům není známé.

### Externí stakeholders

Do externích stakeholderů autoři řadí drobné akcionáře celkově držící 10% podíl, zákazníky, dodavatele, věřitele a partnerské subjekty.

<sup>19</sup> Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=326673>.

<sup>20</sup> Zbytek akcií zřejmě vlastní drobní akcionáři, tato informace bohužel není veřejně dostupná.

<sup>21</sup> HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/>.

<sup>22</sup> Bližší informace k organizační struktuře, řízení kompetencí a informačnímu systému obsahuje kapitola D. Organizační struktura a kultura podniku.



K externím stakeholderům společnost přistupuje zodpovědně, což je vidět nejenom na jejím ratingu<sup>23</sup>, ale rovněž na absenci negativních informací o společnosti. Přesně stanovený přístup bohužel autorům není znám.

## C. Popis současného obchodního modelu

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

Investiční náklady bohužel nejsou autorům známé.

### **Analýza obchodního modelu:**

1. komu slouží: subjektům, které na území České republiky provozují jakoukoli činnost, která jim zakládá povinnosti řídit se českými právními předpisy týkajícími se daňového a účetního práva, v konečném důsledku pak také samozřejmě finálním příjemcům,
2. co poskytuje: finanční služby, specificky služby účetní, daňové a auditorské, společnost rovněž publikuje články a pořádá školení,
3. jak vydělává peníze, jaké používá metody: přímým poskytováním služeb, společnost má stálou klientelu a akvizice probíhá organicky,
4. jak se odlišuje a udržuje konkurenční výhodu: dobré jméno na trhu, kvalita a dlouhé působení na trhu,
5. jak poskytuje svojí službu: prostřednictvím poradců.

---

<sup>23</sup>Viz Merk.

Tabulka sledovaných hodnot z výkazu zisků a ztrát se zpracovaným cashflow:

Sledované položky	Sledované období				
	2015	2016	2017	2018	2019
PS Cash	13 678	13 917	16 423	15 857	16 181
EBT	13 792	15 920	16 413	22 682	28 203
Odpisy (+)	1762	1734	1873	1706	1696
Úroky (+/-)	0	0	0	0	0
Δ Zásoby (+/-)	89	-53	-24	144	123
Δ Pohledávky (+/-)	1021	1340	-1 293	2 879	-14
Δ Závazky (+/-)	-29	1468	5432	-1238	3604
Zaplacená daň (-)	-2738	-3301	-3 232	-4 619	-5 632
Provozní CF	13 897	17 108	19 169	21 554	27 980
Nákup fixních aktiv (-)	0	-384	0	-60	-502
Půjčky ve skupině (+/-)	0	0	0	0	0
Investiční CF	0	-384	0	-60	-502
Zvýšení ZK (+)	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry (+)	0	0	0	0	0
Splátky bankovních úvěrů (-)	0	0	0	0	0
Emitované dluhopisy (+)	0	0	0	0	0
Vyplacené dluhopisy (-)	0	0	0	0	0
Finanční CF	0	0	0	0	0
Δ Cash (+/-)	13 917	16 423	15 857	16 181	23 618
KS Cash	27 575	30 641	35 592	37 351	43 659

Tabulka 1: Přehled cash flow za posledních 5 let<sup>24</sup>

Společnost Proxy a.s. vykazuje pozitivní **provozní cash flow**, které má stoupající tendenci.

Společnost dále vykazuje dlouhodobě záporné, nebo nulové **investiční cash flow**, což vzhledem k povaze tohoto ukazatele neznamena problém, neboť pořízená aktiva mohou do budoucna generovat vyšší zisk a vyšší provozní cash flow.

**Finanční cash flow** je za celé sledované období nulové.

Z výše přiloženého cash flow autoři nevnímají jakékoliv budoucí negativní tendence společnosti a považují jej za zcela v pořádku.

<sup>24</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 závěrky za roky 2015 - 2019.

Další sledované hodnoty:

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	67108	72345	76690	92916	104449
Tržby za prodej zboží					
Výkonová spotřeba	15771	17006	17362	24402	21735
Změna stavu zásob vlastní činnosti	89	53	24	-144	123
Aktivace					
Osobní náklady	34801	36779	39338	42901	49693
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1805	1734	1873	1706	1696
Ostatní provozní výnosy	203	848	476	599	1171
Ostatní provozní náklady	765	1094	923	764	1445
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Náklady vynaložené na prodané podíly					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Náklady související s ostatním dlouhodobým majetkem					
Výnosové úroky a podobné výnosy	3	0	0	0	33
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
Nákladové úroky a podobné náklady					
Ostatní finanční výnosy	49	5	217	121	106
Ostatní finanční náklady	719	612	1450	1307	2664
Daň z příjmů	2738	3301	3232	4619	5632
Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům					

Tabulka 2: Další sledované ukazatele<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Tamtéž.

## D. Současné cíle společnosti

### D.1 Strategické

Strategické cíle bohužel autoři nemají k dispozici, proto uvádí následující tabulku.

Strategický ukazatel	Vývoj v čase				
	2015	2016	2017	2018	2019
NOPAT (EBIT*0,81)	11 172	12 895	13 295	18 373	22 845
Bilanční suma	31164	36115	33362	36739	44179
Tržby celkem	67108	72345	76690	92916	104449
Meziroční růst tržeb	3513	5237	4345	16226	11533
Zaměstnanců – evidenční počet	40	37	40	47	53
Veřejných zakázek	0	0	3	2	13
Počty zahraničních trhů	0	0	0	0	0

Tabulka 3: Strategické ukazatele<sup>26,27</sup>

#### NOPAT

Z tabulky výše je možné pozorovat konstantně zvyšující se NOPAT, z čehož lze dovodit, že společnost zikává nové obchodní příležitosti, které je schopna využít.

#### Bilanční suma

Společnosti kolísala bilanční suma v letech 2015 až 2017, od roku 2018 je však možné sledovat růst. Je tedy možné pozorovat růst společnosti úhrnem.

#### Tržby celkem

Tržby mají každoročně vzestupný charakter, v roce 2015 - 2016 se procentuální změna pohybovala mezi 5 až 10 procenty, v roce 2018 pak bylo možné sledovat zvýšení tržeb přibližně o 20 procent, v roce 2019 pak o 13 procent. V porovnání s procentuálním růstem NOPAT je možné sledovat menší variaci, což značí fluktuující nákladovost.

#### Meziroční růst tržeb

Společnost zaznamenává konstantní růst tržeb, který se v období mezi roky 2018 - 2019 začal zpomalovat.

<sup>26</sup> Úvod — Registr smluv [online]. [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/>.

<sup>27</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 závěrky za roky 2015 - 2019.

### Zaměstnanci - evidenční počet

Společnost ve sledovaném období evidovala počet zaměstnanců mezi 30 a 60.

### Počet veřejných zakázek

Z počtu veřejných zakázek, získaného z registru smluv, je možné vysledovat, že společnosti se začíná dařit se zvyšující intenzitou získávání veřejných zakázek.

### Počty zahraničních trhů

Přesto, že je společnost součástí mezinárodní asociace poradenských firem HLB, nejsou si autoři vědomi, že by společnost vyvíjela jakoukoliv ekonomickou činnost mimo území České republiky.

## D.2 Taktické

Taktické cíle bohužel autoři nemají k dispozici, proto uvádí následující tabulku.

Taktické ukazatele	Vývoj v čase				
	2015	2016	2017	2018	2019
Výše vlst. kap. k bilanční sumě	0,7668	0,7065	0,5125	0,6070	0,6082
Obratovost pohledávek	5,959822616	5,734839477	6,773538244	6,53661625	7,452126142
EBITDA	15534	17654	18286	24388	29899
Počty pracovních úrazů	?	?	?	?	?
Počty nových smluv (Registr smluv)	0 + ?	0 + ?	3 + ?	2 + ?	13 + ?
Nových produktů a služeb na trhu	0	0	0	0	0
Rentabilita vlastního kapitálu	46,225	49,453	76,474	81	83,988
ROS	0,16401	0,17228	0,17076	0,24	0,21345
Hrubá marže	51426 (426,08%)	55339 (425,41%)	59328 (441,71%)	68516 (380,78%)	82714 (480,56%)
Likvidita (Běžná)	4,173083197	3,866017373	2,109746738	2,615078019	2,460740453
Rating	100	?	98.75	?	98.75

Tabulka 4: Taktické ukazatele<sup>28</sup>

### Výše vlastního kapitálu k bilanční sumě

Mezi roky 2015 až 2017 bylo možné sledovat snižování poměru vlastního kapitálu k bilanční sumě, od roku 2018 je však možné pozorovat opětovné navyšování.

<sup>28</sup>Zdroj viz předchozí tabulka.

### **Obratovost pohledávek**

Společnost vykazuje vysokou obratovost pohledávek, má tedy k dispozici rychle hotovost k dalším nákupům či investicím.

### **EBITBA**

Společnost vykazuje zvyšující se EBITBA poměrově podobně k NOPAT.

### **Počty pracovních úrazů**

Autoři bohužel nezjistili počet pracovních úrazů, vzhledem k povaze činnosti však předpokládají, že tento nebude nikterak vysoký.

### **Počty nových smluv**

Autoři bohužel nezjistili počty nových smluv, proto je v poli zaznamenán pouze počet veřejných zakázek, evidovaný v registru smluv. Počet objednávek bohužel není možné odhadnout.

### **Počty nových produktů a služeb na trhu**

Společnost poskytuje stabilní portfolio nabízených činností, autoři si nejsou vědomi rozšiřování aktivit ze strany společnosti.

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Společnost vykazuje zvyšující se rentabilitu vlastního kapitálu, vložené peníze tedy produkují zisk ve stále soupající míře.

### **ROS**

Společnost zaznamenávala zvyšující se podíl čistého zisku na jednu korunu tržeb, v roce 2019 se však ROS snížilo.

### **Hrubá marže**

Společnost vykazuje vzhledem k povaze svého podnikání vysokou výši hrubé marže.

### **Likvidita**

Autoři použili údaj o Běžné likviditě, společnost je schopna uspokojit všechny krátkodobé pohledávky věřitelů.

### **Rating**

Společnost se těší dlouhodoběmu vysokému ratingu<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

## 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

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

kde:

- $WACC_t$  průměrné náklad na kapitál
- $r_e$  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)

### EVA vzorec

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * C_t$$

kde:

- $EVA_t$  ekonomicky přidaná hodnota
- $NOPAT_t$  provozní zisk po zdanění
- $WACC_t$  průměrné náklady na kapitál
- $C_t$  investovaný kapitál

**Výpočet základních metrik použitých pro výpočet WACC například za rok 2019 tak může vypadat následovně**

- náklady vlastního kapitálu: 8.07% (v procentech)<sup>30</sup>
- objem vlastního kapitálu: 26 871 (v tisících Kč)<sup>31</sup>
- celkový kapitál:  $26\,871 + 15\,423 = 42\,294$  (v tisících Kč)<sup>32</sup>
- náklady na cizí kapitál:  $\frac{0}{15\,423} = 0$ , nebo 4,36% (v procentech)<sup>33</sup>
- cizí úročený kapitál: 15 423 (v tisících Kč)<sup>34</sup>
- sazba daně z příjmu: 19% (v procentech)<sup>35</sup>

Výsledný vzorec lze tedy napsat jako:

$$WACC = 0.0807 * \frac{26\,871}{42\,294} + 0.0436 * \frac{15\,423}{42\,294} * (1 - 0.19)$$

Za rok 2019 je tedy WACC pro společnost PROXY a.s. tedy 0,064150, neboli 6,4150%.

<sup>30</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>31</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>32</sup>Tamtéž.

<sup>33</sup>Tamtéž, použit tabulkový průměr.

<sup>34</sup>Tamtéž.

<sup>35</sup>Tamtéž.



Níže autoři uvádějí tabulku přehledu strategických ukazatelů především pro výpočet WACC a EVA za celé sledované období:

Sledované položky	Sledované období				
	2016	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	25517	17236	22300	26871	24585,5*
Cizí kapitál	7701	13057	11819	15423	13621*
Daňová sazba	19%	19%	19%	19%	19%
Náklady na vlastní kapitál	8,0700%	8,0700%	8,0700%	8,0700%	8,0700%
Náklady na cizí kapitál	4,3600%	4,3600%	4,3600%	4,3600%	4,3600%
WACC	7,0179%	6,1138%	6,4979%	6,4150%	6,4520%*
NOPAT	12619	13181	18063	22571	20317*
Stálá aktiva	4297	3904	3851	4239	4045*
Oběžná aktiva	29374	27490	30837	37952	34394,5*
Krátkodobé závazky	7598	13030	11792	15423	13607,5*
Čistý pracovní kapitál	21776	14460	19045	22529	20787*
C	26073	18364	22896	26768	24832*
EVA	10789,2352	12058,254	16575,2467	20853,8276	18714,8357*

Tabulka 5: Přehled strategických ukazatelů<sup>36,37</sup>.

S ohledem na statistiky MPO<sup>38</sup> se společnost pro všechny roky ve sledovaném úseku nachází pod stanoveným minimálním WACC, které je stanoveny pro jednotlivé roky následovně:

- 2016: 11,26%
- 2017: 6,28%
- 2018: 10,16%
- 2019: 8,83%

Společnost však až na výjimku v roce 2017 vykazuje vyšší EVA:

- 2016: 976
- 2017: 73493
- 2018: -203804
- 2019: -3164

Společnost vykazuje průměrně hodnotu EVA vyšší než v tabulkách MPO a má ve sledovaném období nižší náklady vlastního kapitálu, je tedy možné shrnout, že s nižšími náklady dosahuje větší ekonomicky přidané hodnoty a vložený kapitál je tak dobře využíván.

<sup>36</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 závěrky za roky 2016-2019.

<sup>37</sup> Hodnoty označené hvězdičkou (\*) jsou odhadnuté za pomoci jednoduchého váženého průměru (SMA).

<sup>38</sup> Analytické materiály — MPO [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik-analyticke-materialy-a-statistiky-analyticke-materialy/>, Tabulky za rok 2018 a 2017.

## II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ

V rámci vnější analýzy se autoři zaměřují na 5 oblastí ze STEEP analýzy, tedy na oblastní sociologické, technologické, ekonomické, ekologické a politicky-právní.

### Sociologická analýza

Co se týče analýzy sociologických dopadů na společnost, je dle autorů třeba vyhodnotit především obecné socio-kulturní faktory v čele s demografickou analýzou. Autoři zvolili pro tuto část následující faktory: počet živností, počet obyvatelstva, jeho složení podle věku, vzdělání.

Vzhledem k historickému trendu vývoji obyvatelstva (průběžný růst) od roku 1993 nelze předpokládat, že by se v nejbližších letech trend výrazněji změnil. Z tohoto důvodu autoři nepovažují tento sociologický faktor za potenciálně rizikový, naopak z růstu počtu obyvatel (Viz *Figura 3*) a rostoucího počtu živností<sup>39,40</sup> (viz *Figura 4*) se autoři domnívají, že pro společnost by tento demografický trend (zvyšování počtu obyvatel, zvyšování počtu podnikajících subjektů) mohl představovat příznivý faktor pro její vlastní ekonomický růst.



Figura 3: Vývoj počtu obyvatel v čase<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Autoři zde pracují s předpokladem, že subjekty provozující živnostenské podnikání představují velkou část potenciální klientely společnosti.

<sup>40</sup> Vzhledem k absenci dat pro rok 2021 a probíhající pandemii však není vyloučeno, že pro rok 2021 má graf již sestupnou tendenci, v takovémto případě by bylo třeba daný trend vyhodnotit jako rizikový pro společnost Proxy a.s.

<sup>41</sup> *Obyvatelstvo - roční časové řady* [Obyvatelstvo - roční časové řady] [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu).



Figura 4: Vývoj počtu živností v čase<sup>42</sup>

Co se týče věku (viz *Figura 5* a vzdělání, autoři se nedomnívají, že vzdělání představu zásadnější faktor pro změnu velikosti potenciální klientely analyzovaného subjektu, v posledních letech je možné sledovat spíše zvětšující se podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva, což by firmě mohlo dokonce prospět<sup>43,44</sup>.

Autoři však považují za problém stárnutí obyvatelstva, které by mohlo přispět k menší ekonomické aktivitě a tím negativně ovlivnit činnost analyzovaného subjektu<sup>45</sup>.

<sup>42</sup>Roční přehled podnikatelů a živností — MPO [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-přehled-podnikatelů-a-zivnosti--222295/>.

<sup>43</sup>Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání [Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo-podle-dosaženého-vzdělání>.

<sup>44</sup>Výsledky za sčítání lidu 2021 nejsou ke dni zpracování práce dostupné, viz <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky>.

<sup>45</sup>Stárnutí se nevyhneme [Stárnutí se nevyhneme] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>.

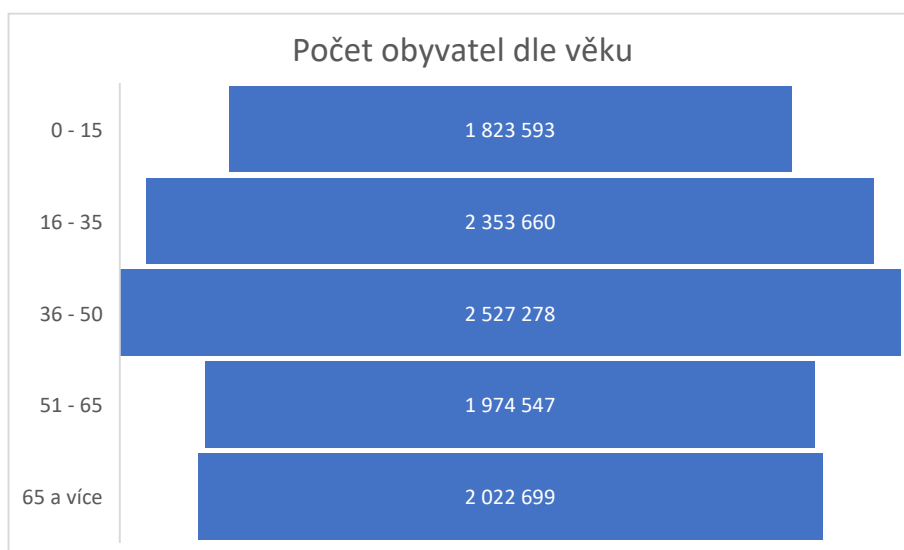


Figura 5: Počet obyvatel dle věku<sup>46</sup>.

### Technologická analýza

Technologie v rámci analyzované společnosti nehrají zásadní roli, k vykonávání činnosti není třeba mít nejnovější technologické vybavení a dodržovat nejnovější technologické postupy.

Problémy v oblasti technologického světa<sup>47</sup> tak na společnost nemusí mít zásadnější dopady, pokud se nebude jednat o zásadní problémy s dodávkou jakéhokoliv technologického vybavení, neboť i analyzovaná společnost potřebuje ke svojí činnosti výpočetní technologie.

Obecné problémy, které by analyzovanou společnost mohly ovlivnit, i když ne do značné míry jsou nedostatek technologických zařízení, či špatná kvalita dodávaných technologických zařízení.

<sup>46</sup> *Statistiky VDB* [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky>.

<sup>47</sup> Nyní je možné pozorovat na světových trzích například nedostatek výpočetních čipů.

## **Ekonomická analýza**

V rámci ekonomické analýzy se autoři zaměřují především na nezaměstnanost, inflaci, růst ekonomiky, kurzové změny a platební bilanci.

Všechny výš zmíněné faktory mohou mít na společnost zásadní dopad, proto je třeba je monitorovat a včas podniknout kroky ke zmírnění potenciálních problémů.

Nezaměstnanost se drží od 3. čtvrtletí 2020 na úrovni okolo 3 procent, od prvního čtvrtletí roku 2021 začala klesat<sup>48</sup> toto pro společnost může mít dvojitý vliv, na jednu stranu je nízká míra nezaměstnanosti žádána a pro obecné směřování ekonomiky žádoucí a má tedy i nepřímý pozitivní vliv i na analyzovanou společnost<sup>49</sup>, na druhou stranu může nižší míra nezaměstnanosti, respektive menší míra uchazečů o zaměstnání s tím spojená zapříčít problémy se sháněním zaměstnanců pro společnost.

Inflace pro společnost nepředstavuje ten nejzásadnější faktor, neboť má vzhledem ke své činnosti poměrně nízkou výkonovou spotřebu (viz kapitola *C. Životní cyklus firmy*), to samozřejmě neznamená, že jí společnost nemusí sledovat a nemusí brát potaz při vytváření plánů a rozhodování, inflace má totiž dopad na mnoho věcí, mezi nimi například na mzdové náklady a rovněž na celkovou stabilitu ekonomiky, ta pokud by byla nestabilní, by samozřejmě zásadně ovlivnila fungování a činnost společnosti. Od konce třetího měsíce roku 2021 inflace průběžně roste<sup>50</sup>, proto je třeba jí sledovat se zvýšenou opatrností.

Dále se společnost musí zaměřovat na mnoho dalších ukazatelů, jako je růst ekonomiky<sup>51</sup>, společnost má dále mnoho zahraničních klientů, proto jsou pro ní důležitý rovněž kurzové změny společně s platební bilancí, které musí důkladně sledovat.

## **Ekologická analýza**

Jak již bylo řečeno v kapitole *A.4 Green deal*, činnost, kterou společnost vykonává, nemá zásadnější dopad na životní prostředí, to ovšem neznamená, že nemá dopad žádný, nebo naopak přispívá ke zlepšování životního prostředí (viz kapitola *V. Projektová část*).

Ekologie jako vnější faktor však může mít na společnost zásadní dopady, především nepřímo prostřednictvím negativních dopadů na její klienty pohybující se v odvětvích, která jsou závislá na zdravém životním prostředí.

Dopady však mohou být i přímé a to jak negativní, tak i pozitivní při zlepšení stavu životního prostředí.

---

<sup>48</sup> *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [Zaměstnanost, nezaměstnanost] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace).

<sup>49</sup> Společnost se službami zaměřuje především na podnikající subjekty, to však nevylučuje spolupráci s fyzickou osobou nepodnikající.

<sup>50</sup> *Inflace, spotřebitelské ceny* [Inflace, spotřebitelské ceny] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebiteleske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebiteleske_ceny).

<sup>51</sup> ŽUROVEC, Michal. *Ekonomika letos poroste o 3,2%. V roce 2022 o 4,2%* [Ministerstvo financí České republiky] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>.

## Politicko právní analýza

Společně s ekonomickými problémy je tento bod pro společnost největším rizikem. Česká republika má stabilní právní prostředí a relativně stabilní politickou situaci, autoři tedy nepovažují problémy spojené s náhlou změnou právního nebo politického prostředí za pravděpodobné.

Zásadnějším vnějším faktorem, na který si společnost musí dávat pozor jsou však novelizace právních norem. Například zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu<sup>52,53</sup> a zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty<sup>54,55</sup> byli v posledních letech souhrnně 29 novelizovány.

Společnost s těmito změnami musí udržovat krok, aby mohla i nadále poskytovat kvalitní služby a neublížila si na svém dobrém jméně a pověsti.

## A. Porterova analýza

Síla vlivu	Malý	Střední	Velký
Zainteresované osoby			Úředníci, potenciální problémy pokud by se něco špatně zpracovalo i ze strany klientů
Dodavatelé			
Odběratelé			
Potenciální konkurence			Ano, jediný reálný soupeř
Substituty			Ano
Odvětvová konkurence			Ano

<sup>52</sup> Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna - plnotextové vyhledávání [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://fulltext.psp.cz/#>.

<sup>53</sup> Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, 1992.

<sup>54</sup> Tamtéž.

<sup>55</sup> Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, 2004.

### III. SKENOVÁNÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

#### A. Hodnotový řetězec

Co se týče hodnotového řetězce, není u společnosti, která poskytuje služby možné nad ním přemýšlet jako na klasickém dodavatelském, výrobním a odběratelském řetězcem. To neznamena, že u *service industry* není možné definovat hodnotový řetězec<sup>56</sup>, jen je se nad ním potřeba zamyslet v jiném než tradičním smyslu.

Lze ho téměř pojmout v klasickém procesním (BPMN) smyslu.

Přijde klient (Akvizice) -> Předá informace (Dodávka) -> Informace se zpracují, vyhodnotí a vytvoří se očekávaný delivery (virtuální) (výroba) -> Následně jsou informace předány zamýšlenému receivee (dodání).

Jedná se téměř v podstatě o popis procesu.

Sem dát ten diagram.

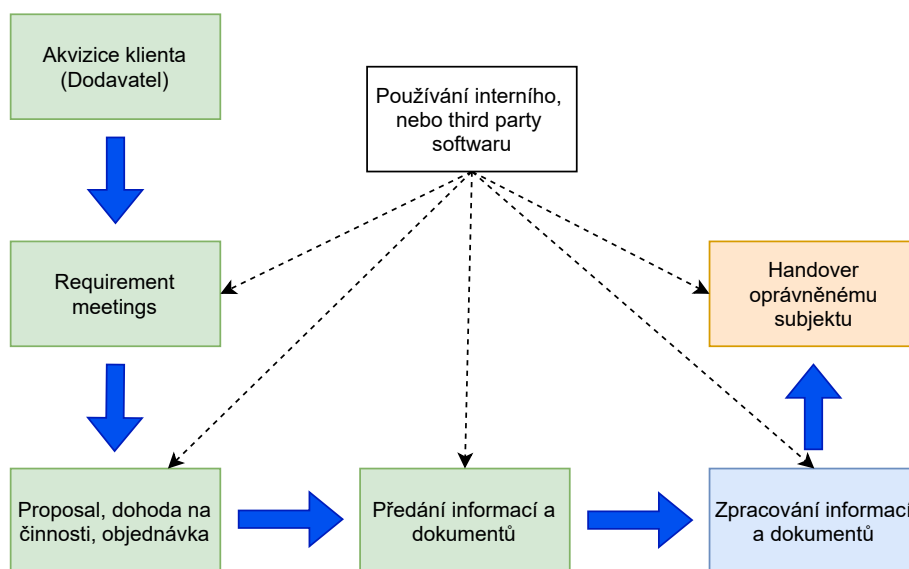


Figura 6: Dodavatelský řetězec<sup>57</sup>

V rámci tohoto industry to nelze pojmout jakkoli jinak - mají to stejně, jen si do toho diagramu musíme pluginnout daňové a účetní služby, klienti jsou většinou podnikatelé a odběratelé jsou často úřady.

<sup>56</sup> *Supply Chain Management In The Service Industry* [Griffin & Co. Strategic Marketing Methods] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://griffinandco.marketing/blog/2018/8/16/supply-chain-management-in-the-service-industry>.

<sup>57</sup> Vlastní zpracování dle Griffin & Co. Strategic Marketing Methods.

Nikam se moc nemá šanci posunout v řetězci jako takovém, protože tento je takový a jiný nebude a oni pokrývají veškeré jeho části, jediná možnost jak expandovat je, není pokrýt jeho větší část, protože to už mají pokryté celé, ale vytvořit v podstatě nový, v rámci kterého budou nabízet nové služby.

Tedy rozšiřování by expansion of services.



## B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice)

Neznáme interní tržby za jednotlivé oblasti, pouze agregovanou hodnotu publikovanou v rozvaze. Bude jenom odhadní, popsat jednotlivé oblasti.

Produkty: daně, účetnictví, audit

		Relativní tržní podíl v procentech	
		Vysoký	Nízký
Růst trhu v procentech	Vysoký		- daně - účetnictví - audit
	Nízký		

## C. Životní cyklus firmy

Společnost měla kolísající obrát i příjmy mezi roky 2010 až 2014, od roku 2014 však udržuje trvalý růst, dle souhrnných tabulek níže, lze dovodit, že se podnik nachází v růstové fázi vývoje, respektive osciluje mezi rapidním růstem a dospělostí v rámci růstové fáze.

Od roku 2015 lze pozorovat vysoký růst společnosti, který se mírně zpomalil na přelomu let 2018 a 2019. Za použití SMW lze předpokládat, že společnost pokračuje v růstu i v roce 2020, ačkoli to kvůli absenci účetní závěrky a výkazu zisku a ztrát není možné jasně potvrdit.

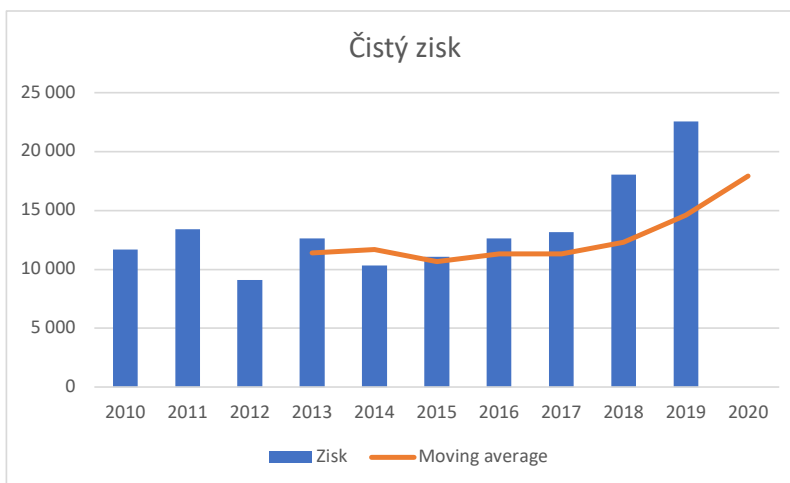


Figura 7: Přehled čistého zisku v čase<sup>58</sup>

<sup>58</sup>Vlastní zpracování vycházející z výkazů zisku a ztrát podniku za období 2010 až 2019.

Co se týče dalších ukazatelů, tedy růstu obratu a růstu bilanční sumy, z tabulek níže je možné dovodit, že podnik procházel turbulentnějším obdobím mezi roky 2010 až 2014, v rámci kterého docházelo ke snižování a následnému zvyšování všech sledovaných metrik. Tyto se stabilizovaly od roku 2015, nicméně je možné sledovat stále zásadní výkyvy v rámci bilanční sumy, která oproti ostatním metrikám v roce 2017 poklesla, pravděpodobným důvodem je pokles růstu čistého zisku v této době a tedy nutnost krýt určité náklady právě hodnotou z bilanční sumy.

V kontextu růstu společnosti ve vztahu k růstu HDP není možné vysledovat zásadní korelaci, mimo roky 2010 až 2014 je však viditelné, že společnost rýstla procentuálně rychleji než česká ekonomika.

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat	67 974	64 259	61 174	63 775	63 594
Růst obratu	6 814	-3 715	-3 085	2 601	-181
Procentuální růst obratu	11,1413%	-5,4653%	-4,8009%	4,2518%	-0,2838%
Čistý zisk	11 690	13 399	9092	12 622	10 314
Růst čistého zisku	4 728	1 709	-4 307	3 530	-2 308
Procentuální růst čistého zisku	67,9115%	14,6193%	-32,1442%	38,8253%	-18,2855%
Bilanční suma	38581	30801	27022	30758	29937
Růst bilanční sumy	6506	-7780	-3779	3736	-821
Procentuální růst bilanční sumy	20,2837%	-20,1654%	-12,2691%	13,8258%	-2,6692%
Růst HDP	0,8156%	1,7461%	0,7325%	1,3207%	4,8969%

Tabulka 6: Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2010 - 2014<sup>59,60</sup>.

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat	67 197	72 345	76 690	92 918	104 449
Růst obratu	3 603	5 148	4 345	16 228	11 531
Procentuální růst obratu	5,6656%	7,6611%	6,0059%	21,1605%	12,4099%
Čistý zisk	11 054	12 619	13 181	18 063	22 571
Růst čistého zisku	740	1 565	562	4 882	4 508
Procentuální růst čistého zisku	7,1747%	14,1578%	4,4536%	37,0382%	24,9571%
Bilanční suma	31164	36115	33632	36739	44179
Růst bilanční sumy	1227	4951	-2483	3107	7440
Procentuální růst bilanční sumy	4,0986%	15,8869%	-6,8753%	9,2382%	20,2510%
Růst HDP	6,5173%	3,6092%	6,7425%	5,8273%	6,9605%

Tabulka 7: Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2015 - 2019<sup>61</sup>.

<sup>59</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 závěrky za roky 2010 - 2014.

<sup>60</sup> Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů [Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr).

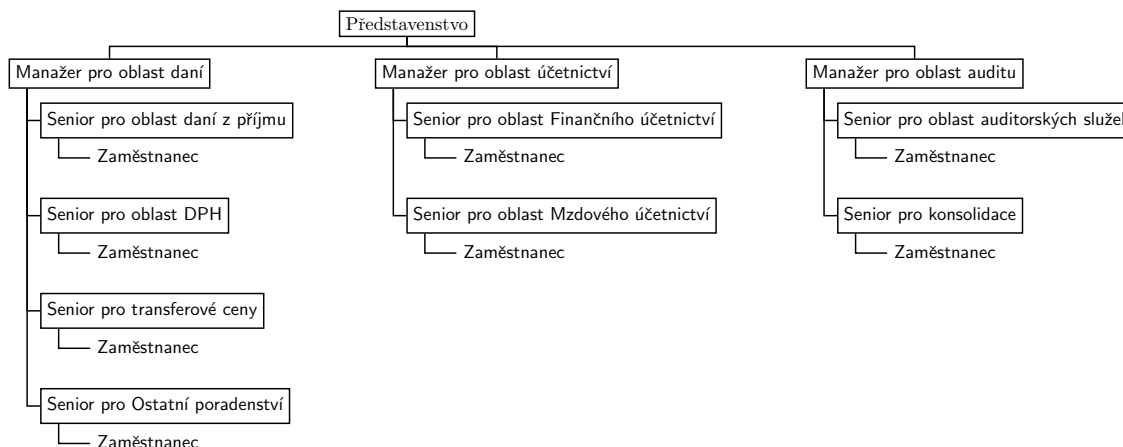
<sup>61</sup> Tamtéž.

## D. Organizační struktura a kultura podniku

Organizační strukturu bohužel společnost nezveřejnila, autoři proto při následujících předkládaných informacích budou vycházet především ze své zkušenosti pramenící z bývalé spolupráce se společností.

Základní organizační strukturu tvoří představenstvo, manažer oblasti, seniorní zaměstnanec a zaměstnanec.

Organizační struktura podniku by se dala zobrazit následovně:



Společnost je organizována hierarchicky, nestaví tedy na novějším hedonistickém principu, přestou nejsou zaměstnanci v hierarchii podniku daleko od vedení a přes svého tým leadera (v diagramu zobrazen jako senior), se tak mohou jednoduše obracet na vedení podniku. Měličí organizační struktura zajišťuje, že se budou především lépe přenášet informace a společnost bude více organizovanější, neboť sami zaměstnanci jsou blízko vedení podniku.

Nelze však říci, že výše uvedená organizační struktura je ideální, proto autoři v části 4 rovněž načrtávají doporučení pro jeho změnu, cílicí na zefektivnění práce ve společnosti.

Co se týče využívání PIS v rámci organizace, společnost používá software třetích stran, pro udržení knowledbasu jsou používány nástroje od Microsoftu, jako je Sharepoint, dále je používán Microsoft Office jako office suite a program Helios pro ostatní PIS, ten je také zároveň používán pro správu práce s daněmi a účetnictvím v rámci činnosti podniku<sup>62</sup>.

Kompetence jsou rozdělovány podle vrio matice, kterou společnost používá, ta zahrnuje jednotlivé bolastni, za které jsou zaměstnanci zodpovědní, zaměstnanci mají rovněž k dispozici obsáhlou metodiku a popsané procesy, na kompetenčním modelu se zásadně podepisují zákonné nároky kladené na zaměstnance vykonávající účetní, nebo daňovou činnost, tyto jsou do kompetenčního modelu promítnuté (viz problémy spol, legislativní nároky viz výše, kapitola 1.). Dále má směrnice definující pracovní náplně. Mají benefit model a výkonostní sledování HR scoreboard, ale společnost

<sup>62</sup>Společnost používá i mnoho dalších systému, vyřčený přehled je tak spíše demonstrativní.

svým zaměstnanců vkládá i velkou důveru, kvůli nutnosti auditu se veškerá práce loguje a monitoruje.

Autoři se domnívají, že podnik nemá přespříliš manažerů, ale že zvolený přístup, že je jeden manažer zodpovědný za každou oblast je OK, efektivní, není moc micromanagement, na úrovni jednotlivých týmů se uplatňuje i více holistický přístup a seniorní kolega tým leader je furt jenom kolega, za kterým si ostatní kolegové mohou přijít pro radu, autoři považují pracovní procesy a organizaci podniku za efektivní, i když se domnívají, že dodatečným zploštěním organizační struktury by se mohla efektivita potenciálně zvýšit.

## E. Kapitálová struktura podniku

Assets - Structure of assets

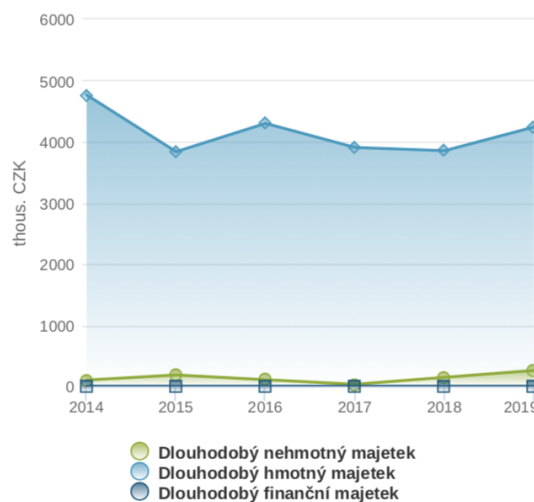


Figura 8: Struktura majetku<sup>63</sup>

Liabilities - Structure of liabilities

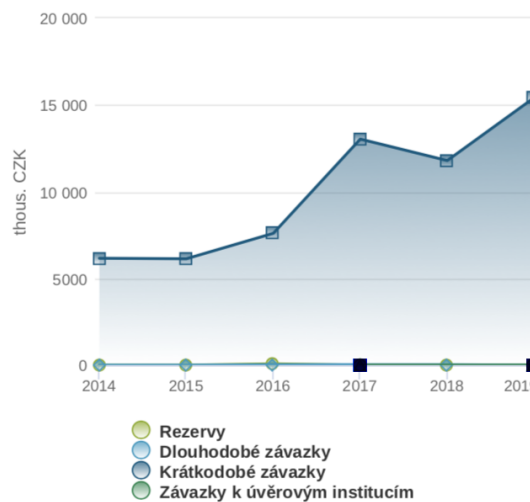


Figura 9: Struktura závazků<sup>64</sup>

<sup>63</sup> PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

<sup>64</sup> Tamtéž.

Structure of current assets

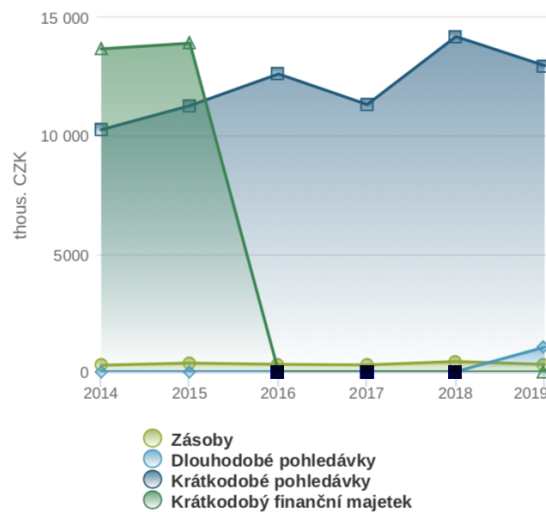


Figura 10: Struktura aktiv<sup>65</sup>

Trendově není u dlouhodobých aktiv vidět zásadnější změny, pohyblivější je dlouhodobý hmotný majetek.

Co se týče růstu vlastního kapitálu, ten je shrnut v následující tabulce:

Datum	Vlastní kapitál
2014	22 844
2015	23 898
2016	25 517
2017	17 236
2018	22 300
2019	26 871

Tabulka 8: Růst vlastního kapitálu<sup>66</sup>

Vlastní kapitál má rostoucí tendenci a mimo rok 2017, kdy poklesl, jeho výše konstantně rosla.

<sup>65</sup>Tamtéž.

<sup>66</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 závěrky za roky 2014 - 2019.

## F. Akademické analýzy

*Our study has produced the following stylized findings. First, industry leaders or “centers of gravity” in terms of scale and scope rose to dominance first and foremost through their accumulation of superior talent, and acquisition of underperforming tangible assets. Second, firms who became centers of gravity had at their core, top management teams who exhibited stable shared leadership. Harking back to Penrose, firms with single leadership (either throughout their business history or during episodic periods) often had able leaders. All but one (Godo) were nonetheless constrained because they “simply don’t have the necessary number of men of the required caliber around” (Penrose, 1959, p. 63). Complementarities in managerial talent across expertise domains through stable shared leadership at the helm enabled firms to grow by pursuing talent and scale acquisition, product expansion and downstream integration. Third, smooth transition to long-term stability of shared leadership was the exception, not the rule. Only one firm (Mie) among over a hundred that entered cotton spinning during our time frame was able to do so. Rather, for the overwhelming majority of firms, TMTs under shared leadership evolved through distinct alternative paths resulting from discord-induced departures. Thus, maintaining stable shared leadership was a difficult endeavor.<sup>67</sup>*

---

<sup>67</sup> AGARWAL, Rajshree et al., 2019. Centers of Gravity: The Effect of Stable Shared Leadership in Top Management Teams on Firm Growth and Industry Evolution. *Strategic Management Journal*. Vol. 41. Available from DOI: 10.1002/smj.3048.

	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

Tabulka 9: Test

## G. V-R-I-O

- 1. Značka - 6. Finanční zdroje - 5. Oblasti zaměření - 3. Know-how - 2. Kvalita - 4. Specializace  
 - 9. Administrativa - 7. Marketing - 8. Lidské zdroje

### Značka

Značka je pro firmu trvale udržitelnou výhodou, neboť ze zákona jí může mít pouze ona.

### Kvalita

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě poskytovaných služeb.

### Know-how

Začátek podnikání v oblasti účetnictví a daní je těžký vzhledem k legislativním nárokům na vykonávanou činnost a know-how, firma je na trhu dlouho, pro má v těchto oblastech konkurenční výhodu.

### Specializace, oblasti zaměření

Společnost má širokou specializaci finančních služeb.

### Finanční zdroje

Společnost má k dispozici vysoké finanční zdroje, nejsou však zcela využity.

### Marketing

Společnost se na marketing zásadněji nezaměřuje, spoléhá se na organickou akvizici.

### Lidské zdroje



Společnost má dobře pokryté lidské zdroje, vzhledem ke stoupajícímu počtu živnostníků v oboru účetnictví a daní na trhu, to však nemusí být konkurenční výhoda.

### **Administrativa**

Běžná administrativa je prováděna standardními způsoby, byla by zde potřeba modernizovat procesy.

---

#### IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE

Tady něco napíšu.

## V. PROJEKTOVÁ ČÁST

Vzhledem k informacím uvedeným v analýze, ze kterých vyplývá, že společnost Proxy a.s. dlouhodobě prosperuje a udržuje si ekonomický růst, přičemž se nepotýká se zásadnějšími problémy (viz kapitola A.3 Aktuální problémy) se autoři rozhodli, že navržený projekt se bude primárně týkat implementace procesů ve společnosti, které povedou k zavedení společenské odpovědnosti společnosti vzhledem k životnímu prostředí (viz kapitola A.4 Green deal), neboť společnost Proxy a.s. se, jak již bylo uvedeno, touto aktivitou aktivně nezabývá.

Zavedení procesů směřujících k alespoň zmírnění negativních dopadů na životní prostředí, nebo dokonce k přispění ke zlepšení životního prostředí pro všechny je jakousi morální obligací vedení každého podnikajícího subjektu, Proxy a.s. by neměl být výjimkou, to že se Proxy a.s. aktivně nezajímá o ochranu přírodního bohatství je dle pohledu autorů práce alarmující a mělo by se to v co nejkratší době změnit, a to i přes to, že společnost Proxy a.s. zabývající se výhradně poskytováním služeb není zdaleka největším přispěvatelem ke znečišťování na českém trhu.

Domníváme se dokonce, že aktivní participace na ochraně životního prostředí by přispěla nejen k blahobytu všech obyvatel, ale i k dobrému jménu společnosti, což se v konečném důsledku může odrazit na její konkurenční výhodě a může přilákat nové potenciální klienty, pro které je ochrana přírody velice zásadní otázkou, neboť jak již bylo vyřčeno, ochrana přírody je v poslední době téma, které přibírá na důležitosti a intenzitě velkou měrou.

Autoři jsou si vědomi, že vzhledem k momentální situaci se zřejmě nedá rojekt tohoto charakteru zcela charakterizovat jako strategicky důležité opatření, ze které bude mít firma okamžitý prospěch, to však neznamená, že není společensky potřebné, a to i když může být v prvopočátku implementace tohoto projektu hlavním příjemcem jeho benefitů obyvatelstvo jako nepřímý důsledek zlepšení životního prostředí, místo "kasy" podniku, které to ale, jak již bylo řečeno výše, rovněž může pozitivně ovlivnit.

**V jaké kvalitě (základní parametry) dané opatření musí být zavedeno, aby byl příjemce benefitu z něho plynoucího spokojen** Kvalitativně dané opatření musí splňovat několik hlavních kritérií, musí být SMART, mít reálný dopad a u společnosti musí být vidět, že ho dělá, aby si například pomohla i marketingově.

Tato změna se tak musí odrazit v několika oblastech:

- procurementu<sup>68,69</sup> - především v rámci nákupu a používání věcí, které jsou vyrobeny z obnovitelných zdrojů a svojí výrobou neškodí přírodě,
- dopravě<sup>70</sup> - není možné rozšiřovat flotilu automobilů, společnost by měla podporovat sdílenou mobilitu a podporovat MHD,

<sup>68</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>69</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>70</sup> CO2 emissions from cars, 2019. *CO2 emissions from cars: facts and figures (infographics)* — News — European Parliament [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190313ST031218/co2-emissions-from-cars-facts-and-figures-infographics>.

- a facility managementu<sup>71</sup> - především ve smyslu spotřeby energií z obnovitelných zdrojů a přizpůsobení nemovitých věcí nejnovějším a nejšetrnějším standardům a likvidace odpadů,
- zapojení se do vnějších environmentálních projektů,
- marketing.

Co se rozpočtu na změnu týče, předpoklad je takový, že náklady na implementaci nebudou příliš vysoké v počáteční fázi. V rámci procurementu se jedná především o nakupování recyklovaných, netoxických, kompostovatelných, či biodegradabel, waste free předmětů. Dále například *low power* elektrického příslušenství, většího využití solární energie, udržitelná obměna mobiliáře a podobně. Bez pochyby by se náklady na procurement zvýšily, nicméně s ohledem na to, že *eco-friendly* produkty jsou čím dál tím dostupnější, přičemž jejich cena dlouhodobě klesá.

V rámci dopravy je naopak možné uvažovat i o úspoře, místo nutnosti hradit povinné ručení, havarijní pojištění, pohonné hmoty a další náklady spojené s údržbou vozového parku, mohla by se společnost zaměřit například na redukováný, avšak sdílený vozový park elektro automobilů, příspěvky na hromadnou dopravu, větší podporu homeoffice (s tím spojené omezení využívání kancelářských prostor) a podporu alternativních způsobů dopravy.

V rámci likvidace je zásadní se zaměřit na třídění odpadů a správnou likvidaci nebezpečných produktů - například ekologická likvidace počítačů. Ačkoli je s ekologickou likvidací spojena vyšší cena, tato není vzhledem k ziskům společnosti absolutně relevantní.

V rámci zapojení se do vnějších environmentálních procesů není možné náklady předem vyčíslit, odhad se příliš odvíjí od druhů projektů. Marketing rovněž není jednoduché odhadnout, v případě nejběžnějších kanálů lze však začít s již několika tisíci.

Implementace těchto změn povede nejen k přispění společnosti k udržitelnosti, ale rovněž přispěje k jejímu dobrému měnu a může tak generovat potenciální nové příležitosti.

---

<sup>71</sup>JAYASENA, Nimesha et al., 2019. Environmental sustainability of facilities management: Analytical hierarchy process (AHP) based model for evaluation. *Built Environment Project and Asset Management*. Vol. ahead-of-print.

## A. WBS tabulka a diagram projektu

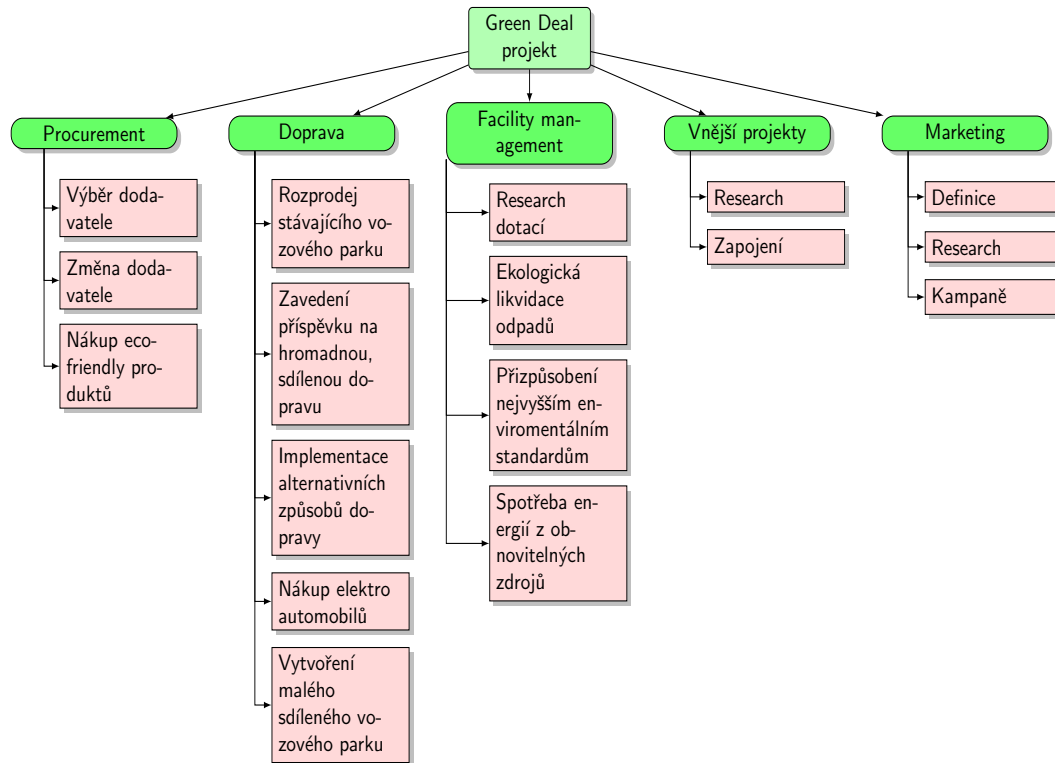


Figura 11: WBS diagram projektu, vlastní tvorba.

WBS úroveň	ID úkolu	Aktivita
0 (Hlavní)	-	Zavedení Green Dealu
I (Balíček)	1	Procurement
II (Aktivita)	1.1	Výběr dodavatele
II (Aktivita)	1.2	Změna dodavatele
II (Aktivita)	1.3	Nákup eco-friendly produktů
I (Balíček)	2	Doprava
II (Aktivita)	2.1	Rozprodej stávajícího vozového parku
II (Aktivita)	2.2	Zavedení příspěvku na hromadnou, sdílenou dopravu
II (Aktivita)	2.3	Implementace alternativních způsobů dopravy
II (Aktivita)	2.4	Nákup elektro automobilů
II (Aktivita)	2.5	Vytvoření malého sdíleného vozového parku
I (Balíček)	3	Facility management
II (Aktivita)	3.1	Research dotací
II (Aktivita)	3.2	Ekologická likvidace odpadů
II (Aktivita)	3.3	Přizpůsobení nejvyšším environmentálním standardům
II (Aktivita)	3.4	Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů
I (Balíček)	4	Vnější projekty
II (Aktivita)	4.1	Research
II (Aktivita)	4.2	Zapojení
I (Balíček)	5	Marketing
II (Aktivita)	5.1	Definice
II (Aktivita)	5.2	Research
II (Aktivita)	5.3	Kampaně

Tabulka 10: WBS tabulka projektu, vlastní tvorba.

## B. Rizika tohoto projektu

Rizika	Opatření
Neexistující, nebo nevyhovující dodavatelé	Potřeba udělat research marketu před implementací řešení.
Změna dodavatele nemusí proběhnout dobře, nespolehlivost dodavatele	Potřeba udělat research a sepsat výhodnou smlouvu.
Prodloužení délky dodání.	Implementace procesů směřujících k zefektivnění dodávek (objednávka v dostatečném časovém předstihu).
Nezájem o prodávané automobily	Research marketu, připravenost na situaci využití aut do doby jejich odepsání.
Nezájem o využívání sdílených prostředků dopravy, sdíleného vozového parku	Probrat možnosti a potenciální zájem o sdílené dopravní prostředky se zaměstnanci před implementací plánu.
Absence infrastruktury pro ekologickou likvidaci odpadu	Research před implementací plánu, zjištění, zda by infrastruktura šla doplnit.
Prizpůsobení prostor nejvyšším environmentálním standardům a napojení na obnovitelné zdroje způsobí nedostupnost kanceláří	Nastavení homeoffice v většině případech, provádět změny mimo pracovní dobu.
Neefektivita marketingu	Definovat cílovou skupinu a nejlepší způsoby, jak ji oslovit.

Tabulka 11: Rizika projektu a opatření, vlastní tvorba.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Online zdroje

- Analytické materiály — MPO* [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>.
- CO2 emissions from cars, 2019. *CO2 emissions from cars: facts and figures (infographics) — News — European Parliament* [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190313ST031218/co2-emissions-from-cars-facts-and-figures-infographics>.
- 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/>.
- Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů* [Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr).
- Inflace, spotřebitelské ceny* [Inflace, spotřebitelské ceny] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).
- O firmě — HLB PROXY - Tax and audit services* [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/o-firme>.
- Obyvatelstvo - roční časové řady* [Obyvatelstvo - roční časové řady] [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu).
- Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání* [Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo-podle-dosazeneho-vzdelani>.
- Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna - plnotextové vyhledávání* [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://fulltext.psp.cz/#>.
- Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích — MPO* [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>.
- PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.
- Roční přehled podnikatelů a živností — MPO* [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelů-a-zivností--222295/>.
- Stárnutí se nevyhneme* [Stárnutí se nevyhneme] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>.
- Statistiky VDB* [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky>.



*Supply Chain Management In The Service Industry* [Griffin & Co. Strategic Marketing Methods] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://griffinandco.marketing/blog/2018/8/16/supply-chain-management-in-the-service-industry>.

Úvod — Registr smluv [online]. [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/>.

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>.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=326673>.

Zaměstnanost, nezaměstnanost [Zaměstnanost, nezaměstnanost] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace).

ŽUROVEC, Michal. *Ekonomika letos poroste o 3,2%. V roce 2022 o 4,2%* [Ministerstvo financí České republiky] [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>.

## Články

AGARWAL, Rajshree; BRAGUINSKY, Serguey; OHYAMA, Atsushi, 2019. Centers of Gravity: The Effect of Stable Shared Leadership in Top Management Teams on Firm Growth and Industry Evolution. *Strategic Management Journal*. Vol. 41. Available from DOI: 10.1002/smj.3048.

JAYASENA, Nimesha; MALLAWARACHCHI, Harshini; SILVA, Lalith, 2019. Environmental sustainability of facilities management: Analytical hierarchy process (AHP) based model for evaluation. *Built Environment Project and Asset Management*. Vol. ahead-of-print.

## Zákony

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, 2004.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, 1992.

## Případové studie

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.

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.