

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

PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Proxy, a.s.	3
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
II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ	12
A. Porterova analýza	14
III. SKENOVÁNÍ VNĚITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	15
A. Hodnotový řetězec	16
B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice)	16
C. Životní cyklus firmy	16
D. Organizační struktura a kultura podniku	16
E. Kapitálová struktura podniku	17
F. Akademické analýzy	17
G. V-R-I-O	17
IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE	18

V. PROJEKTOVÁ ČÁST	19
A. WBS tabulka projektu	20
B. Rizika tohoto projektu a očekávaný přínos	20
POUŽITÁ LITERATURA	21

Seznam grafů a obrázků

1	Výsledek hospodaření za účetní rok	5
2	Počet živností	6
3	Vývoj počtu obyvatel v čase	12
4	Vývoj počtu živností v čase	13

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^{1, 2} 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 poradenství³, 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 oblasti⁴.

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.

¹V Merku je možné dohledat číslo 50 - 99 zaměstnanců.

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

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

⁴O 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 insolventní⁵.

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.

⁵ *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 rok⁶

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 2021⁷, neboť listiny dosud nebyly vloženy do sbírky listin⁸. 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.

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

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

⁸ *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 charakter⁹. 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.

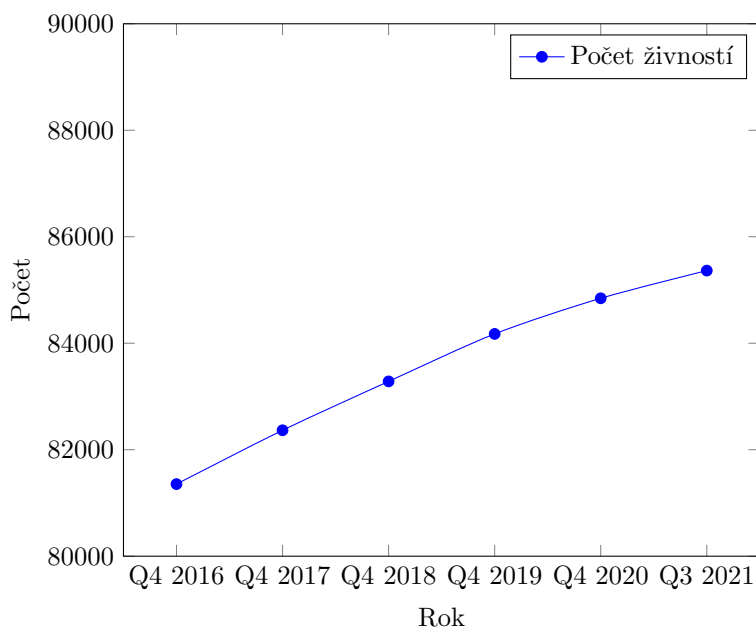


Figure 2: Počet živností

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

⁹Viz 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, nevěnuje¹⁰.

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 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^{11,12}. Emise společnost, ať už přímo, či nepřímo, produkuje nejen díky provozování faktických kancelářských prostor, ale i díky provozování flotily automobilů a zaměstnaneckou činností¹³.

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

¹¹ ANON, 2013. *Sustainable procurement of office supplies*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study76_Ghent.pdf. Evropská komise.

¹² 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. Evropská komise.

¹³ 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%¹⁴
- objem vlastního kapitálu: 26 871 (v tisících Kč)¹⁵
- celkový kapitál: $26\,871 + 15\,423 = 42\,294$ (v tisících Kč)¹⁶
- náklady na cizí kapitál: $\frac{0}{15\,423} = 0$ (v tisících Kč)¹⁷
- cizí úročený kapitál: 15 423 (v tisících Kč)¹⁸
- sazba daně z příjmu: 19% (v tisících Kč)¹⁹

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.

Test²⁰

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

¹⁴DAMODORAN 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.

¹⁵Veřejný 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.

¹⁶Tamtéž.

¹⁷Tamtéž.

¹⁸Tamtéž.

¹⁹Tamtéž.

²⁰noauthor'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

V rámci vnější analýzy se autoři zaměřují na 5 oblastí ze STEEP analýzy, tedy na oblastni 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 obyvatelstva, jeho složení podle věku, pohlaví, vzdělání a sociálního postavení, dále kulturní, náboženské a obecné změny v homogenosti/rozmanitosti obyvatelstva.

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 Figure 3) a rostoucího počtu živností^{21,22} (viz Figure 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.



Figure 3: Vývoj počtu obyvatel v čase²³

²¹Autoři zde pracují s předpokladem, že subjekty provozující živnostenské podnikání představují velkou část potenciální klientely společnosti.

²²Vzhledem 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.

²³*Obyvatelstvo - roční časové řady* [Obyvatelstvo - roční časové řady] [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu.



Figure 4: Vývoj počtu živností v čase²⁴

²⁴ 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/>.

A. Porterova analýza

III. SKENOVÁNÍ VNĚITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

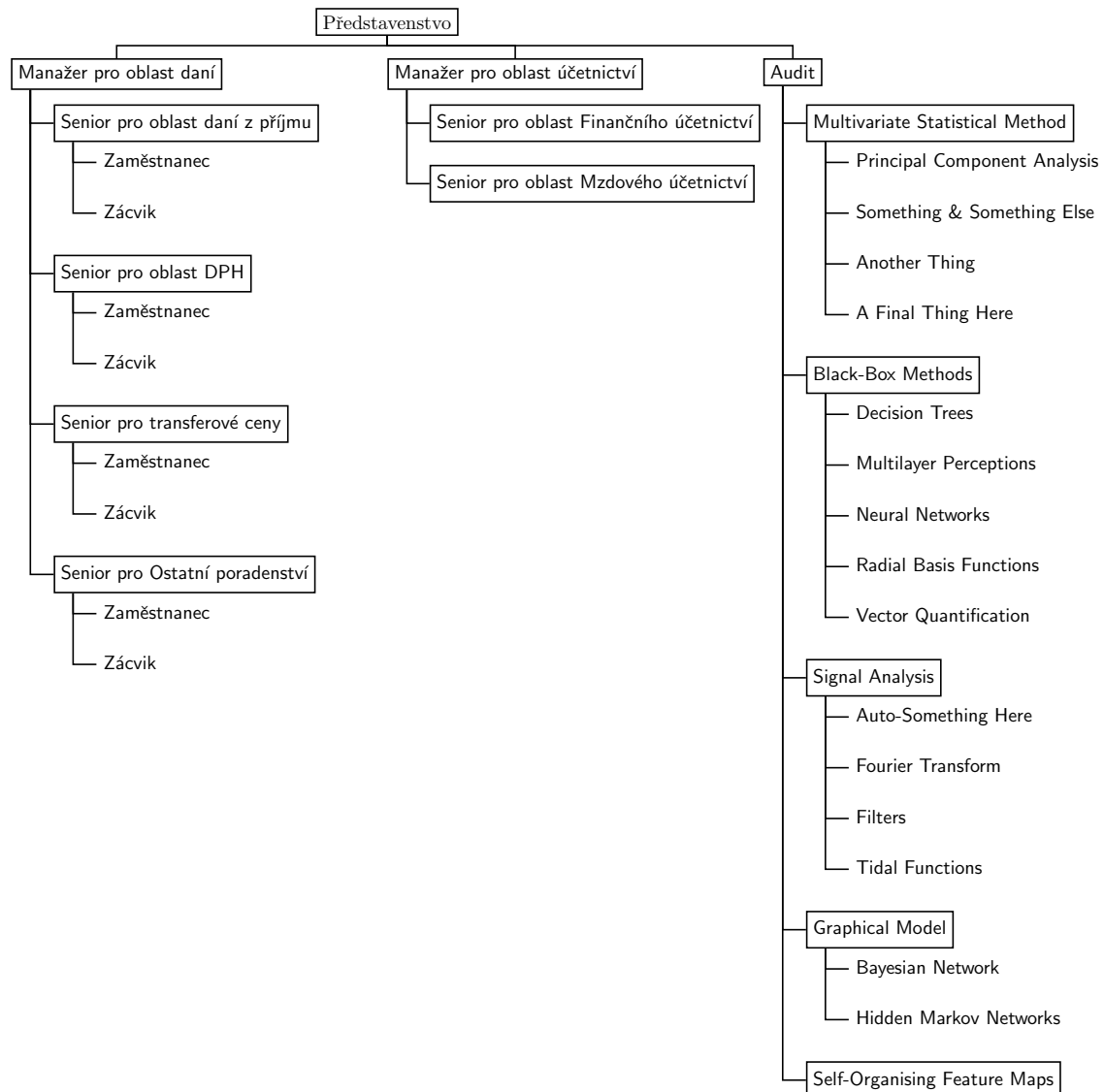
Tady něco napíšu.

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

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 navrhnutý 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^{25,26} - především v rámci nákupu a používání věcí, které jsou vyrobeny z obnovitelných zdrojů a svojí výrobou neškodí přírodě,
- dopravě²⁷ - není možné rozšiřovat flotilu automobilů, společnost by měla podporovat sdílenou mobilitu a podporovat MHD,

²⁵ ANON, 2013. *Sustainable procurement of office supplies*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study76_Ghent.pdf. Evropská komise.

²⁶ 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. Evropská komise.

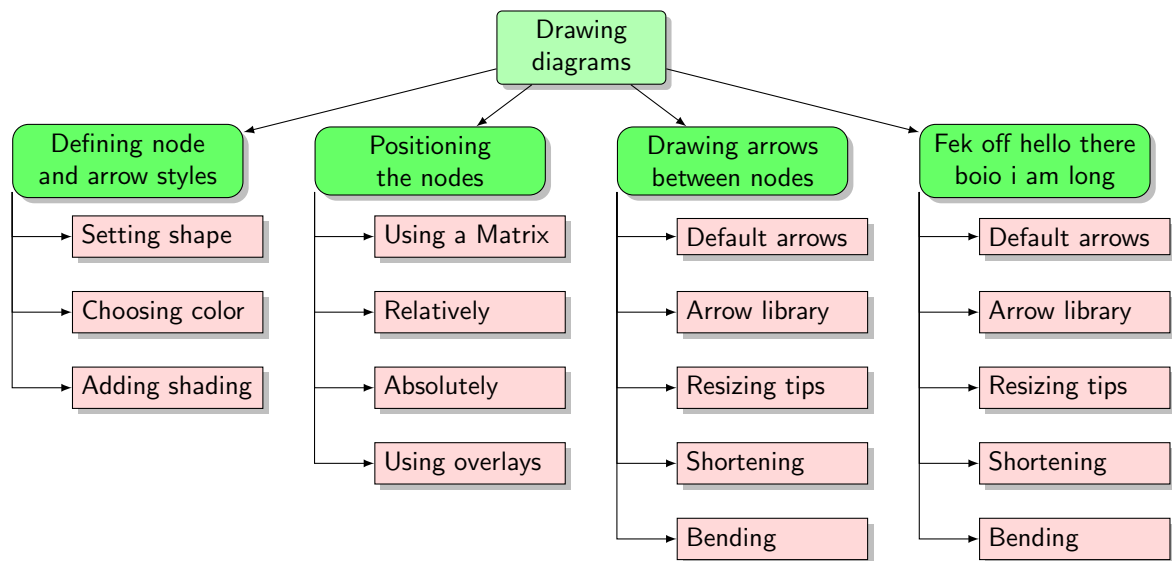
²⁷ CO2 emissions from cars, 2019. *CO2 emissions from cars: facts and figures (infographics)* — News — European Parliament [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190313ST031218/co2-emissions-from-cars-facts-and-figures-infographics>.

- a facility managementu²⁸ - především ve smyslu spotřeby energií z obnovitelných zdrojů a přizpůsobení nemovitých věcí nejnovějším a nejšetrnějším standardům a likvidace odpadů.

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 redukovaný, 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.



A. WBS tabulka projektu

B. Rizika tohoto projektu a očekávaný přínos

²⁸JAYASENA, 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. Available from DOI: 10.1108/BEPAM-12-2018-0157.

POUŽITÁ LITERATURA

Online zdroje

- 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.
- 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>.
- Obyvatelstvo - roční časové řady [Obyvatelstvo - roční časové řady] [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu.
- 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/>.
- 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>.

Články

- 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. Available from DOI: 10.1108/BEPAM-12-2018-0157.