

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU EKP ADVISORY,
S.R.O.

Bakalářská práce

Autor práce: Monika Dáňová

Vedoucí práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Jihlava 2023

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Monika Dáňová**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Název práce: **Strategická analýza podniku EKP Advisory, s.r.o.**

Vedoucí práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu podniku EKP Advisory, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků navrhnout strategická doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je strategická analýza společnosti EKP Advisory, s.r.o. Cílem této práce je provedení strategické analýzy a na základě zjištěných výstupů z analýzy navrhnout možná zlepšení strategie, která má sloužit pro budoucí rozvoj společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány metody, které slouží k provedení strategické analýzy. V praktické části je provedena analýza vnějšího makrookolí pomocí PESTE analýzy, analýzy vnějšího mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil, analýza vnitřního prostředí pomocí VRIO analýzy. Zjištěné faktory vnitřního a vnějšího prostředí jsou následně číselně ohodnoceny v IFE a EFE matici. Pomocí výsledných hodnot zjištěných z IFE a EFE matice je sestavena vnitřně vnější matice IE, která podle současné pozice firmy v matici doporučuje typ budoucí strategie. Návrh typu budoucí strategie vyplývá také ze SPACE matice. Na základě IE matice, SPACE matice a SWOT analýzy, která vychází ze zjištěných faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, jsou navrženy možná zlepšení sloužící pro budoucí rozvoj společnosti.

Klíčová slova

Strategická analýza; Porterův model pěti sil; PESTE analýza; SWOT analýza; IFE matice; EFE matice; IE matice; SPACE matice

Abstract

The topic of the bachelor thesis is the strategic analysis of EKP Advisory, s.r.o. Company. The aim of this thesis is to conduct a strategic analysis and based on the findings of the analysis to propose possible improvements to the strategy to be used for the future development of the company. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes the methods used to perform the strategic analysis. In the practical part is performed the analysis of the external macro environment using PESTE analysis, the analysis of the external micro environment using Porter's five forces model, the analysis of the internal environment using VRIO analysis. The identified factors of internal and external environment are then numerically rated in IFE and EFE matrix. Using the resulting values found from the IFE and EFE matrix, an internal-external IE matrix is constructed, which recommends a type of future strategy according to the firm's current position in the matrix. The suggestion of the type of future strategy is also derived from the SPSC matrix. Based on the IE matrix, SPACE matrix and SWOT analysis, which is based on the identified internal and external environmental factors, possible improvements are suggested to serve the future development of the company.

Keywords

Strategic analysis; Porter's five forces model; PESTE analysis; SWOT analysis; IFE matrix; EFE matrix; IE matrix; SPACE matrix

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle směrnice prorektora pro studium č. 2/2020, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do její skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 17. dubna 2024

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Romanu Fialovi Ph.D., za odborné vedení práce, jeho ochotu a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat svému partnerovi a rodině, která mi byla oporou po celou dobu mého studia na vysoké škole.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Teoretická část	11
1.1 Strategické řízení	11
1.2 Analýza vnějšího prostředí podniku	13
1.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	20
1.4 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí	25
1.5 SPACE matice	27
1.6 SWOT analýza	29
2 Praktická část	31
2.1 Představení společnosti.....	31
2.2 Vize	32
2.3 Poslání.....	33
2.4 Analýza vnějšího prostředí	33
2.5 Analýza vnitřního prostředí	45
2.6 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí	55
2.7 SPACE matice	64
2.8 SWOT analýza	67
2.9 Návrh doporučení.....	68
Závěr	71
Seznam použité literatury	72
Internetové zdroje	74
Přílohy.....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategické řízení.....	13
Obrázek 2 Prostředí podniku	14
Obrázek 3 VRIO analýza	20
Obrázek 4 Vnitřně vnější matice	27
Obrázek 5 SPACE matice	28
Obrázek 6 Matice SWOT	30
Obrázek 7 Graf inflace.....	36
Obrázek 8 Graf nezaměstnanosti.....	37
Obrázek 9 Pozice EKP Advisory s.r.o. v IE matici	63
Obrázek 10 Pozice EKP Advisory s.r.o. ve SPACE matici	67

Seznam tabulek

Tabulka 1 VRIO analýza	49
Tabulka 2 Ukazatele rentability.....	52
Tabulka 3 Ukazatele zadluženosti	53
Tabulka 4 Ukazatele aktivity	53
Tabulka 5 Ukazatele likvidity.....	54
Tabulka 6 Komplexní ukazatele.....	54
Tabulka 7 Matice EFE	55
Tabulka 8 Matice IFE	59
Tabulka 9 SPACE matice.....	64
Tabulka 10 SWOT analýza	68

Seznam zkratek

AI	Umělá inteligence
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
DPH	Daň z přidané hodnoty
EFE	Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
IE	Vnitřně-vnější matice
IFE	Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí
MAP	Monitoruj, analyzuj, predikuj
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PESTE	Politická a právní, ekonomické, sociální, technologické, ekologické
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
SPACE	The Strategic Position and Action Evaluation
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization

Úvod

Tématem bakalářské práce je strategická analýza společnosti EKP Advisory, s.r.o. Cílem práce je pomocí provedení strategické analýzy navrhnout společnosti doporučení, které mají sloužit pro zlepšení budoucího rozvoje společnosti. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá popisem strategického řízení, definuje, jak má vypadat vize a poslání společnosti. Dále je popsána analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Analýza vnějšího prostředí je rozdělena na dvě části. Vnější makrookolí je popsáno pomocí PESTE analýzy a vnější mikrookolí je popsáno pomocí Porterova modelu pěti sil. Dále jsou v teoretické části zahrnuty metody sloužící k ohodnocení těchto faktorů, jedná se o IFE a EFE matice. Poté jsou popsány vnitřně vnější matice IE a SPACE matice, která umožňují navrhnout doporučení pro typ budoucí strategie. Poslední částí teoretické části je popis SWOT analýzy. Teoretická část vychází z odborné literatury a slouží jakou podklad pro provedení strategické analýzy v praktické části.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na provedení strategické analýzy společnosti EKP Advisory, s.r.o. Důvodem výběru této společnosti pro provedení strategické analýzy je absolvování 15týdenní odborné praxe v této společnosti. V průběhu praxe jsem měla možnost seznámit se s chodem celé společnosti a získat informace o společnosti od zaměstnanců a vedení potřebné pro provedení dílčích analýz.

Nejprve je v praktické části popsána současná situace ve společnosti EKP Advisory, s.r.o. a zhodnocena strategické plánování společnosti. Poté je analyzováno vnější prostředí společnosti, které je rozděleno do dvou částí. První část se zabývá zkoumáním vnějšího makrookolí společnosti pomocí provedení PESTE analýzy, která odhaluje příležitosti a hrozby v podobě politických a právních, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů. Vnější mikrookolí společnosti je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který zkoumá, jak významná je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, jak velký vyjednávací vliv mají dodavatelé a odběratelé, dále jak významnou hrozbu představuje využívání substitutů a jak velká je intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty v odvětví. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí VRIO analýzy, v rámci které se faktory vnitřního prostředí dělí na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Finanční analýze je věnována samostatná kapitola. Faktory, které jsou odhaleny pomocí provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou číselně ohodnoceny v IFE a EFE matici. Pomocí výsledných hodnot zjištěných v IFE a EFE matici je zaznamenána výsledná pozice v IE matici. V následujících kapitolách je sestavena SPACE matice a provedena SWOT analýza, která představuje souhrnný krok při zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Pomocí provedení zmíněných analýz jsou v poslední kapitole popsány návrhy na zlepšení sloužící pro budoucí rozvoj společnosti EKP Advisory, s.r.o.

1 Teoretická část

Management či manažerské aktivity prováděné ve firmě můžeme podle různých faktorů rozčlenit do několika kategorií. Roli hraje zejména to, kdo aktivity vykonává a časové hledisko. Veber, Srpová a kol. (2012) dělí manažerské aktivity ve firmách na strategické, taktické a operativní řízení. Bakalářská práce se věnuje především strategickému řízení.

1.1 Strategické řízení

Obecně lze říct, že strategické řízení je v každé firmě jiné. Záleží při tom na charakteru firmy, její velikosti, oblasti podnikání a v neposlední řadě také na konkrétních lidech ve firmě. Strategické řízení má dlouhodobý charakter, jedná se o časový horizont v řádu několika let, na rozdíl od operativního a taktického řízení.

Faktem ale je, že strategické řízení provádí ve společnostech především vrcholoví manažeři, případně ho v menších firmách mohou mít na starost i vlastníci. Nejdůležitější částí strategického řízení je navrhování strategie a následně její uskutečnění. Strategické řízení má na starost sledovat, zda poslání společnosti a dlouhodobé cíle nejsou v rozporu. Dále kontroluje, zda společnost disponuje dostatečnými zdroji a sleduje vztah firmy s jejím okolím (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Fotr a kol. (2020, s. 34) definují strategický management jako: *„umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručují dosažení stanovených cílů.“*

Strategické řízení jako takové se skládá z několika vzájemně provázaných kroků. Bývá označováno za nikdy nekončící proces, který začíná formulováním poslání a hlavních cílů společnosti, pokračuje provedením strategické analýzy, ze které vzejdou návrhy na možné podoby budoucí strategie. Po provedení strategické analýzy následuje výběr nejvhodnější strategie, kterou je třeba implementovat. Proces strategického řízení obsahuje také kontrolu strategie a možné úpravy prováděné během realizace nové strategie (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017). Proces strategického řízení zobrazuje Obrázek 1 Strategické řízení.

1.1.1 Vize podniku

Při vedení společnosti velice důležité, aby vrcholoví manažeři měli jasnou představu o tom, kam podnik směřuje. Proto by vedení společnosti mělo při strategickém plánování nejprve definovat vizi společnosti. Vize by neměla být příliš dlouhá, její rozsah má odpovídat jedné větě, která vyjadřuje, jak by měl podnik v budoucnu vypadat a odpovídá na otázku *„Čím se chceme stát?“* (David, 2011; Davida a David, 2017).

Součástí vize bývá popis stavu, kterého chce firma svým podnikatelským záměrem dosáhnout. Dle Jakubíkové (2013) by měla vize mít návaznost na základní hodnoty či filozofii společnosti. Měla by být spojena s plány o budoucnosti firmy, dále by měla obsahovat inovace, které směřují k lepší budoucnosti a v neposlední řadě by měla vzbuzovat pozitivní pocity ve všech stakeholderech.

1.1.2 Poslání podniku

Smyslem poslání je definovat důvod, proč společnost existuje a co vlastně dělá. Dle Davida (2011) by poslání mělo odpovídat na otázku „*Co je náš business?*“. Fotr a kol. (2020) o poslání říkají, že vyjadřuje budoucí zaměření podniku, přičemž musí navazovat na jeho minulé hospodaření. Dále je při tvorbě poslání nutné zohlednit vliv prostředí, ve kterém se firma nachází. V úvahu je nutné brát i schopnosti a hodnoty podniku. Odpovídat by mělo spíše na otázku „*Proč společnost existuje?*“.

Dle Jakubíkové (2013) by poslání mělo obsahovat některé další faktory a odpovídat na otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

1.1.3 Strategické cíle

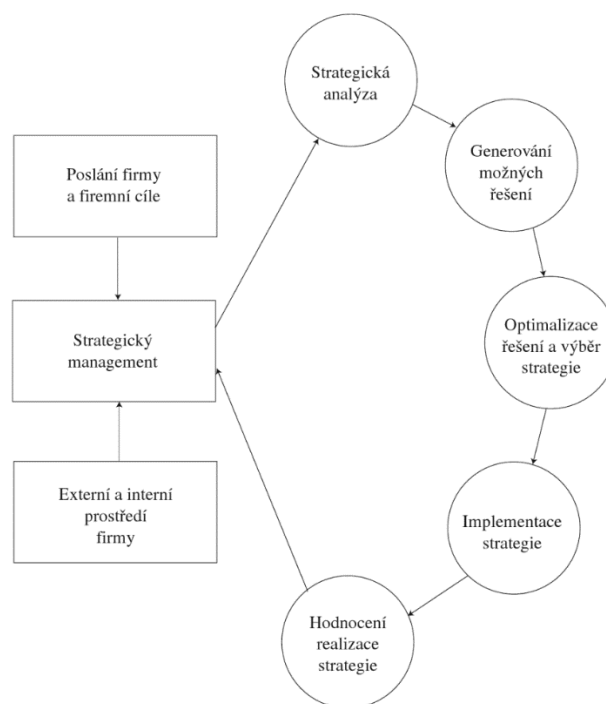
Z vize a poslání by měly vycházet strategické cíle, které bývají podrobněji rozpracovány. Strategické cíle směřují k požadovanému budoucímu stavu společnosti. Fotr a kol. (2020) rozdělují cíle do šesti skupin tak, aby uspokojovaly zájmy jednotlivých stakeholderů, na marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní.

Dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) by definované strategické cíle měly být SMART, což znamená, že by měly být:

- S (stimulating) – musí stimulovat k dosažení výsledků
- M (measurable) – měřitelné
- A (acceptable) – akceptovatelné pro stakeholdery
- R (realistic) – reálné, dosažitelné
- T (timed) – termínované

Fotr a kol. (2020) tuto metodu rozšiřují o další dvě kritéria a říkají, že cíle mají být SMARTER, přičemž kritérium stimulating nahrazují kritériem specific – cíle mají být specifické. Místo acceptable používají achievable – dosažitelné a kritériem result oriented – orientované na výsledek – nahrazují realistic. Přidávají ještě:

- E (ethical) – cíle mají být v souladu s etickým přístupem k podnikání
- R (resourced) – cíle mají být zaměřené na zdroje

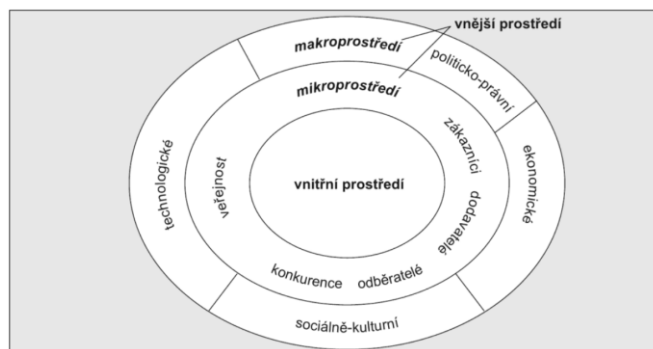


Obrázek 1 Strategické řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hanzelková, Keřkovský Vykpěš, 2017, str.7

1.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Při provádění strategické analýzy je velmi důležité odhalit, jaké faktory z okolního prostředí společnost ovlivňují. Okolí firmy lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí, jak ilustruje Obrázek 2 Prostředí podniku. Faktory makrookolí musí podniky akceptovat a přizpůsobit se jim, jelikož je nemohou ovlivnit. Naopak faktorům mikrookolí se firmy nemusejí nutně podřizovat, jelikož mají možnost je přímo či nepřímo ovlivnit (Tyll, 2014). Cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikovat a co nejpřesněji pojmenovat faktory vnějšího okolí a rozhodnout, jaké faktory mají na společnost spíše pozitivní vliv a jaké spíše negativní. V úvahu je také potřeba brát propojení jednotlivých faktorů a sledovat jejich vývoj, jelikož na společnost jistě mají či budou mít vliv faktory, které nastanou v blízké budoucnosti. Je tomu tak proto, že strategické řízení se zaměřuje na období několika následujících let. Proto se při analýze okolí firmy používá metoda MAP. Název této metody vznikl složením z počátečních písmen jednotlivých kroků metody. Metoda MAP říká, že při posuzování vlivů prostředí na strategický záměr je potřeba vlivy nejdříve monitorovat, poté analyzovat a následně predikovat vývoj současných faktorů i faktory ovlivňující podnik v budoucnosti (Fotr a kol., 2017).



Obrázek 2 Prostředí podniku

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 98

1.2.1 Analýza makrookolí

Ke zkoumání vnějšího makrookolí firmy se používá PESTEL analýza, jejíž název je opět složen z prvních písmen jednotlivých faktorů, které mají vliv na podnik. Podle pořadí a množství zkoumaných faktorů se může jednat o PEST, STEP, SLEPT, PESTEL či dokonce STEEPLED analýzu. Vždy jsou posuzovány faktory politické a právní, ekonomické, sociální a technologické. Někdy je první faktor rozdělován zvlášť na politické a legislativní či je přidán faktor ekologický nebo environmentální. Cílem této metody je odhalit 2 až 3 vlivy u každého faktoru, které mají v současnosti a zejména v blízké budoucnosti největší vliv na společnost a na její strategii. Poté je třeba rozhodnout, zda mají na firmu spíše pozitivní nebo negativní vliv a identifikovat tak příležitosti a hrozby pro podnik, které bývají označovány písmeny O a T, což jsou začínající písmena anglického Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby) (Tyll, 2014; Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017).

Já ve své práci používám PESTE analýzu, která se skládá z:

Politické a právní faktory

V České republice stát významným způsobem ovlivňuje podniky pomocí různých aktivit vlády či jiných orgánů a institucí, které přímo či nepřímo ovlivňují ekonomiku celého státu. Hlavním nástrojem státu je vydávání a poté kontrolování dodržování zákonů. Významnou roli hraje také počet zaměstnanců státních institucí, orgánů, úřadů, v tomto ohledu je stát významným zaměstnavatelem v ČR, což má vliv na ekonomickou situaci státu. Do značné míry ovlivňuje i situaci na trhu, kdy realizuje poptávku po zboží a službách prostřednictvím státních orgánů a dalších organizací, které jsou financovány ze státního rozpočtu. Co se týká nabídky, tak má stát na starosti distribuci veřejných statků. Dalším významným faktorem je provádění hospodářské politiky státu a podpora malých firem (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017).

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) mají pro všechny firmy velký význam různé omezení stanovené vládou jako jsou např. daňové zákony či protimonopolní zákony, dále pak regulování dovozu a vývozu zboží, cenová politika, nařízení týkající se ochrany přírody, zaměstnanců, spotřebitelů atd. Zákony také vymezují, samotné formy podnikání a celkově, jak má podnikání vypadat.

Dle Jakubíkové (2013, str. 100) má na firmy vliv „politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění“.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají ze stavu národní ekonomiky a odvětví, ve kterém se podnik nachází. Firmu mohou ovlivňovat i ekonomiky okolních států, potažmo Evropské unie. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) říkají, že při tvorbě strategie je potřeba určit, v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika země nachází a zjistit, jaký má politická situace v zemi vliv na ekonomiku. Poté je potřeba zanalyzovat fiskální a monetární politiku státu, stav platební bilance státu, zadluženost státu, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu.

Sedláčková a Buchta (2006) jednotlivé ekonomické faktory více rozvádějí a popisují, jak ekonomický růst státu podniky ovlivňuje. Když ekonomika roste, zákazníci mají tendenci zvyšovat svou spotřebu. Při poklesu ekonomické situace spotřebovávají méně. Úroková míra má vliv na výnosnost a investiční aktivitu podniku. Nízká úroková míra umožňuje podnikům realizovat jejich investiční záměry. Míra inflace, která vypovídá o stabilitě ekonomické situace, má také vliv na investiční činnosti a tím ovlivňuje i ekonomický rozvoj. Devizový kurz pak ovlivňuje obchodování se zahraničím.

Fotr a kol. (2020) mezi ekonomické faktory zařazují ještě vývoj cen komodit jako jsou např. energie, vývoj průměrných mezd, nezaměstnanosti, daní a stav infrastruktury.

Sociální faktory

Sociální oblast se obecně zabývá životními podmínkami, životním stylem, vzdělaností, náboženským vyznáním obyvatelstva a dalšími kulturními rozdílnostmi. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) mezi sociální faktory, které ovlivňují podniky, zařazují klima ve společnosti, hodnoty a postoje lidí, ať už se jedná o zaměstnance, zákazníky či konkurenty. Dále zmiňují kvalifikovanost, zdravotní stav a věkovou strukturu obyvatelstva. Fotr a kol. (2020) přidávají ještě demografický vývoj, porodnost a mortalitu. Zohledňují pravidla pro získání práce i ochotu občanů pracovat. Dále berou v potaz míru korupce ve státě, transparentnost a to, zda občané, firmy a stát respektují zákonné normy. Významný vliv zejména pro zaměstnance má délka pracovní doby, dostupnost požadovaných profesí. Velkou roli hraje také postavení žen ve firmách a celkově ve společnosti.

Technologické faktory

Technologická oblast se zabývá výzkumem a vývojem, který by mohl přinést zkvalitnění, zrychlení a celkové zlepšení nejen výroby, ale všech procesů a aktivit ve firmě. S tím souvisí i to, zda má podnik dostatek finančních prostředků pro realizování výzkumu a vývoje v dané oblasti, anebo zda je zde možnost čerpat státní či evropské dotace. Veškeré inovace a změny s sebou nesou i řadu rizik. Při změně procesu až následná praxe ukáže, zda došlo ke zlepšení či nikoli. Zlepšení se může projevit až po delší době, až si např. zaměstnanci zvyknou na to, že budou provádět úkony jinak, než byli doposud zvyklí.

Fotr a kol. (2020) popisuje, že je zásadní pozorovat, jak se mění tempo vývoje technologií, a jaké inovace jsou prováděny v odvětví. Velmi záleží na možnosti financování vědy a výzkumu vlastními zdroji či zdroji od státu. Jako další faktor zmiňuje také podíl HDP na vědecko-technickém rozvoji. Významnou roli zde hraje tempo zastarávání používaných technologií v celém podniku, rychlost nástupu nových technologií, a také v jaké míře se podílejí moderní technologie na výrobě. Podstatné zde je, jak dobrý přístup má firma k datům a novým informacím týkajících se rozvoje v odvětví.

Ekologické faktory

Ekologické předpisy zasahují do výroby a investování firem v podobě omezení výstavby v určitých lokalitách, používání některých materiálů. Naopak podpora projektů s pozitivním vlivem na přírodu bývá společností i státem v posledních letech vítána. Tudíž jedním z ekologických faktorů je způsob vnímání ochrany přírody společností. Důraz bývá kladen také na využívání energie z obnovitelných zdrojů, dále na způsob, jakým firmy nakládají s odpady vzniklými při jejich činnosti, zda recyklují a jestli svou činností znečišťují přírodu. V potaz se bere také to, jaké kroky a aktivity v oblasti CSR firma podniká. Dalším významným faktorem je také trend prosazování udržitelného rozvoje (Fotr a kol., 2020).

1.2.2 Analýza mikrookolí

Při zkoumání mikrookolí podniku vychází celá řada autorů (jako je např. Jakubíková 2013, Fotr a kol. 2020, Fotr a kol. 2017, Veber, Srpová a kol. 2012, Nývtová a Marinič 2010, Sedláčková a Buchta 2006, Debouchová 2001 a dokonce i Burešová 2022) z myšlenek harvardského profesora Michaela E. Portera. Doporučují tak analýzu vnitřního mikrookolí společnosti sestavovat na základě Porterova modelu pěti sil.

Porter (2008) ve své publikaci vychází z myšlenky, že pro provozování úspěšného podnikání je klíčové znát a překonat konkurenci, respektive účastníky trhu, kteří se dělí do pěti skupin. Jsou to současní konkurenti, zákazníci, dodavatelé, možní noví účastníci trhu a substituční produkty. Těchto pět sil pomáhá manažerům a majitelům firem pochopit strukturu a možné interakce v rámci tržního prostředí v odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurenti, kteří nově vstupují na trh daného odvětví, usilují o získání tržního podílu na úkor subjektů, kteří se v odvětví již nějakou dobu pohybují. Tato skutečnost způsobuje tlak na snížení současných cen a nákladů. Zároveň nastává firmám situace, kdy může být potřeba investovat do své činnosti tak, aby byly schopné udržet krok s novou konkurencí. To snižuje potenciální zisk v odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí nejen na velikosti překážek vstupu, ale také na tom, jakou reakci mohou nově vstupující očekávat od současných firem na trhu. Za překážky vstupu nových konkurentů do odvětví můžeme považovat výhody současných firem na trhu oproti nově vstupujícím. První z těchto výhod je možnost realizace úspor z rozsahu na straně nabídky. Ty mohou realizovat firmy, které vyrábí zboží ve velkých objemech, jelikož mohou rozprostřít fixní náklady mezi velký objem produkce, či mají možnost využít pokročilejší technologie. Tyto firmy se také nachází v lepší vyjednávací pozici s dodavateli, jelikož dodavatele by velmi poznamenalo, kdyby o odběratele odebírajícího velké množství produktů přišel. Úspory z rozsahu současných firem na trhu jsou pro nově vstupující překážkou, jelikož je nutí hned při vstupu na trh také realizovat velké objemy produkce či se smířit s vyššími náklady na jednotku, než má stávající konkurence (2008).

Druhou překážku označuje Porter (2008) jako výhodu plynoucí z rozsahu na straně poptávky. Tato překážka se objevuje v situaci, kdy jsou zákazníci ochotni zaplatit více peněz za výrobek, který nabízí populární společnost na trhu, jelikož je v danou chvíli oblíbená u většího množství zákazníků, kteří u ní také nakupují. Zákazníci mají tendenci takovým společnostem více důvěřovat. Překážkou vstupu nových konkurentů je také hrozba problémů plynoucí z zákazníků

ze změny dodavatele. Zákazníci musí počítat s tzv. přechodovými náklady, které představují zejména zvýšení fixních nákladů, jelikož přechod k jiné firmě sebou nese možnost odlišností výrobků. Při změně výrobků je zaměstnavatel nucen proškolit své zaměstnance, upravit pracovní postupy, technologie, nebo přenastavit informační systémy při výrobě. Vysoké náklady plynoucí z přechodu k jinému dodavateli znamenají pro dodavatele ztížení podmínek pro získání nových zákazníků.

Kapitálová náročnost je Porterem (2008) považována za velkou bariéru vstupu do odvětví. Na začátku podnikání je vstupní kapitál potřebný nejen pro vybavení, stroje, budovy využívané k provozování podnikání, ale také vytvoření zásob, získání financování v podobě úvěru či na pokrytí počátečních ztrát. Největší problém pro začínající společnosti představují výdaje, u nichž není vidět rychlá návratnost. Jedná se např. o náklady na výzkum a vývoj, či o prvotní informativní reklamu, která má za úkol dostat se potenciálním zákazníkům do povědomí. Velké společnosti často disponují velkým množstvím kapitálu, který jim tak umožňuje rozšíření působnosti do dalších oborů podnikání. Důležité je zde ale zmínit, že vstup na trhy některých oborů je velmi kapitálově náročný, což ovlivňuje množství potenciálních konkurujících firem. Michael E. Porter také uvádí příklad v podobě oboru týkajícího se daňového poradenství a přípravy daní, kde je nízká kapitálová náročnost, a tudíž je v odvětví dostatek potenciálních konkurentů. V tomto odvětví hrají významnou roli zejména znalosti, zkušenosti a odbornost jednotlivých subjektů. Tato skutečnost by se dala zařadit do dalšího faktoru ovlivňujícího vstup potenciálních konkurentů, kterým je výhoda nezávislá na velikosti společnosti, ale spíše pramenící z mnoholeté zkušenosti. Společnosti, které jsou na trhu již řadu let, získaly provozováním své činnosti řadu zkušeností a kontaktů, již znají možnosti využití těch nejlepších a nejefektivnějších technologií, v některých případech dokonce vyvinuly nějakou vlastní. Mají také přístup nejlepším surovinám a dokážou si obstarat umístění ve výhodné lokalitě. Disponují již také dobrou známostí značky. S tímto faktorem také souvisí přístup k distribučním kanálům, jelikož velké společnosti, které v odvětví působí dlouhou dobu, si dokázaly obstarat potřebné kontakty a vybudovat dobré vztahy s distributory. Obtížné obstarání distributorů může být pro nově vstupující tak velkou překážkou, že v některých případech může dojít až k nutnosti vytvoření nových vlastních distribučních kanálů.

Roli při vstupu nových konkurentů na trh hraje ve velké míře i stát, zejména pokud vyžaduje od společnosti předložení např. licencí, patentů ještě před zahájením podnikání. Dále společností může nařizovat dodržování nejrůznějších norem a předpisů. Naopak vstup novým konkurentům může být ze strany státu ulehčen např. díky státním dotacím, umožnění přístupu k výsledkům některých výzkumů, takže je společnosti již nemusí provádět sami (Porter, 2008).

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je vysoký, pokud usilují o získání výhody na úkor ostatních subjektů v odvětví. Dosáhnout toho mohou tím, že si účtují vyšší ceny, snižují kvalitu dodávaných výrobků či služeb, čímž zvyšují náklady ostatních firem. Pokud firmy nejsou schopny promítnout zvýšení nákladů do cen svých produktů, může kvůli vyjednávacímu vlivu dodavatelů dojít ke snížení realizovaného zisku. Porter (2008) popisuje, že vliv dodavatelů je vysoký, pokud je skupina dodavatelů koncentrovanější, než je odvětví, kterému své služby poskytují. Dále pak v situaci, kdy dodavatelé dodávají své produkty do širokého spektra různých odvětví a nejsou tudíž na jednotlivých odběratelích závislí z hlediska výše příjmů. Dá se předpokládat, že se dodavatelé

budou snažit z této situace vytěžit maximum a dovolí si odběratelům účtovat vyšší ceny. Ale v případě, že z daného odvětví plyne dodavatelům významná část celkového zisku, dá se předpokládat, že si budou chtít odběratele udržet a umožní jim tak vyjednávat o nižší ceně, či se jim dokonce budou snažit ulehčit jejich podnikání a poskytnou jim příspěvky na výzkum a vývoj.

Dalším faktorem ovlivňující vliv dodavatelů jsou tzv. přechodové náklady realizované při změně dodavatele. Tyto náklady firmám vznikají např. pokud společnosti provedly velké investice potřebné k zajištění pomocného vybavení či investovaly do zaměstnanců při zaškolování, které se zaměřovalo na ovládání odebíraného produktu. Firmy si také mohly odběratele vybrat v závislosti na lokalitě. Výběr odběratele sídlícího v blízkosti firmy znamená možnou příležitost v podobě nižších nákladů na přepravu (Porter, 2008).

Vyjednávací síla dodavatelů je velice vysoká i tehdy, kdy si dodavatelé jsou vědomi toho, že nabízejí odlišné produkty od konkurence. Tyto produkty jsou proto pro odběratele velmi těžko nahraditelné. V některých případech dodavatelé nabízejí tak unikátní produkt, že na trhu k němu neexistuje žádný substitut. Odběratelé si nemohou dovolit o takového dodavatele přijít a musí akceptovat odběratelem stanovenou cenu produktu (Porter, 2008).

Vliv dodavatelů je vysoký v případě, že je odvětví velmi ziskové oproti odvětví dodavatelů. Mohlo by stát, že dodavatel by měl proto zájem také vstoupit na trh, na který dodává své výrobky. Příchod nového konkurenta v podobě dodavatele, který situaci na trhu již dobře zná, by mohlo ovlivnit celé odvětví (Porter, 2008).

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé mají vysoký vyjednávací vliv, podobně jako dodavatelé, zejména pokud se snaží získat kvalitnější produkt, větší objem produktů, nebo když požadují nižší cenu. Záleží zde také na velikosti odběratelské skupiny, např. velkoobchody tímto získávají značnou výhodu. Vyjednávací síla odběratelů roste, pokud odběratel nabízí nediferenciovaný produkt a odběratel ho může koupit u kterékoliv firmy na trhu. Dále pokud jsou v odvětví malé nebo žádné náklady realizované při přechodu k jinému dodavateli. Vyskytuje se zde riziko zpětné integrace, kdy odběratelé dospějí k závěru, že se jim nevyplatí odebírat produkty od dodavatele a rozhodnou se, že si tyto produkty raději vyrobí sami s nižšími náklady. Odběratelé, kteří nakupují velké množství produkce a jsou tak pro odběratele významnými obchodními partnery, mají šanci vyjednávat o ceně a tlačit dodavatele ke snížení prodejní ceny. Na výši cen jsou také citliví odběratelé, kteří se dostali do finančních problémů, disponují malými finančními prostředky, a jsou proto nuceni snížit své náklady realizované při nákupu. Na cenu jsou také citliví odběratelé, u kterých má odebíraný produkt nízký vliv na ostatní náklady ve společnosti. Naopak mnohem méně citliví na cenu jsou odběratelé, kterým odebíraný produkt umožní významně snížit náklady, ulehčit či zefektivnit pracovní procesy, ale také ti, kteří ve svém dalším podnikání potřebují vysoce kvalitní produkty. Takoví odběratelé jsou často ochotni za vyšší kvalitu zaplatit výrazně vyšší částku (Porter, 2008).

Hrozba ze strany substitutů

Pro substituty je charakteristické, že plní stejnou nebo podobnou funkci jako nabízený výrobek. Někdy se mohou substituty stát i výrobky, které jsou na první pohled úplně rozdílné. Porter (2008) uvádí příklad, kdy substitutem k elektrickému nářadí může být kravata. Jedná se totiž dárek pro otce, kterého by potěšily oba tyto dárky. Za substitut lze také považovat i to, že se

zákazníci rozhodnou, že daný produkt nepotřebují a dokážou se obejít bez něj, nebo si ho vyrobí sami.

Hrozba ze strany substitutů je vysoká, pokud lze najít cenově výhodnější a v praxi lépe využitelný či funkční produkt. Zákazníci pak nemají potřebu si za vyšší cenu pořizovat něco, s čím se jim bude hůře pracovat, než když si daný produkt vyrobí sami. Hrozba substitutů je také vysoká v případě, kdy jsou přechodové náklady k substitutu nízké nebo dokonce žádné. Vysoká hrozba ze strany substitutů má významný vliv na ziskovost a často i růst celého odvětví. Pomocí substitutů bývá totiž stanovena maximální cena, kterou jsou zákazníci ochotni za produkt zaplatit. Proto je v zájmu vedení společností nabízet zákazníkům produkty, které jsou pro ně atraktivní, dostatečně funkční a cenově přijatelné. Zároveň nesmí být opomenuta ani dostatečná propagace nabízených produktů (Porter, 2008).

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi konkurenty může mít mnoho podob. Jednotlivé subjekty mezi sebou mohou soupeřit na základě ceny, kvality, množství různých druhů produktů a také pomocí různých marketingových a propagačních strategií. Intenzita soupeření mezi konkurenty je vysoká, pokud se na trhu vyskytuje velké množství konkurentů. Rivalita je také vysoká, pokud se konkurentů v odvětví nachází sice méně, ale objem jejich produkce, množství zákazníků a některé další parametry jsou srovnatelné u jednotlivých subjektů. Pomalý růst celého odvětví, kdy je třeba bojovat o každého zákazníka, vysoké bariéry odchodu z odvětví, ale také situace, kdy je přístup k informacím o konkurenčních firmách, jejich cílech, postupech a strategiích obtížný, způsobuje vysokou rivalitu mezi jednotlivými účastníky trhu (Porter, 2008).

Největší problém nastává, když mezi sebou firmy bojují pouze na základě ceny, protože zákazníci pak nevěnují pozornost vlastnostem výrobků a kvalitě služeb. Cenovou konkurenci je možné pozorovat v případě, že firmy nabízejí velice podobné produkty, přičemž přechodové náklady jsou pro zákazníky zanedbatelné. Tehdy se produkty jednotlivých společností stávají prakticky zastupitelné. K rivalitě způsobené na základě výše ceny dochází také v situaci, kdy firmy mají vysoké fixní náklady a nízké mezní náklady anebo také při rychlém růstu celého odvětví. Tehdy dochází k tlaku na snížení ceny a společnosti mezi sebou bojují o každého zákazníka, aby pokryly náklady. Cenová rivalita se také vyskytuje u produktů s nízkou trvanlivostí, např. u potravin, kdy pro prodejce může být výhodnější prodat zboží nižší kvality alespoň za sníženou cenu, která by alespoň částečně pokryla náklady, než ho neprodat vůbec (Porter, 2008).

Naopak soupeření na základě jiných aspektů, než je cena, např. kvality a vlastností produktu, délky dodací lhůty, prestiže, zaměření a image značky, či doplňkových služeb produktu, bývá pro odvětví prospěšné. Produkty se pro zákazníky stávají hodnotnější, což podporuje ziskovost celého odvětví. Firmy, které využívají tyto aspekty, získávají výhodu oproti konkurenčním společnostem, které nabízejí substituční produkty a zvyšují tím také překážky vstupu do odvětví. Záleží také, zda se společnosti zaměřují na rozdílné aspekty, čímž uspokojují rozdílné segmenty zákazníků. V případě, že by se všechny společnosti zaměřovaly např. na krátkou dobu dodání, přebíraly by si navzájem zákazníky jedna od druhé. Pro odvětví je mnohem výhodnější, když se každá ze společností zaměřuje na jinou výhodu, kterou může svým zákazníkům poskytnout. Dochází tak k lepší segmentaci trhu, podpoře ziskovosti odvětví, ale také k celkovému rozšíření odvětví, jelikož dochází k uspokojení potřeb většího množství zákazníků (Porter, 2008).

1.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Faktory vnějšího prostředí jsou ve většině případů dány a podnik je svým fungováním nemůže významně ovlivnit. Pod svojí plnou kontrolou má ale své vnitřní zdroje a také to, jakým způsobem zvládne na faktory vnějšího okolí reagovat (Tyll, 2014).

Analýza vnitřního prostředí má za úkol zhodnotit, jaké postavení má firma v současnosti na trhu a také zjistit, zda bude možné uskutečnit plánovaný záměr. K posouzení tržní pozice se používá zhodnocení zdrojů, které má firma k dispozici, a kompetencí, které svou činností získala. Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek firmy (strengths and weaknesses). K jejich zjištění se používá VRIO analýza (Fotr a kol., 2020).

1.3.1 VRIO analýza

V rámci VRIO analýzy jsou ohodnoceny vnitřní zdroje podniku. Zdroje se dělí na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Hmotné zdroje jsou dobře pozorovatelné a mohou být kvantifikovány. Nehmotné zdroje se nedají kvantifikovat, tudíž je obtížné je analyzovat (Fotr a kol., 2020). Podle toho, jak se firmě daří tyto zdroje získat a zda splňují požadované podmínky, můžeme posoudit, zda má firma konkurenční výhodu na trhu či nikoliv, jak ukazuje Obrázek 3. Hodnotí se, zda zdroje přinášejí hodnotu společnosti (Value), zda jsou jedinečné (Rareness), zda jsou napodobitelné (Imitability) a zda jsou pro firmu využitelné (Organization). Z počátečních písmen anglických názvů posuzovaných kritérií vznikl název VRIO analýza (Tyll, 2014).

Firmy získávají často konkurenční výhodu díky lidským zdrojům, jelikož dovednosti a vědomosti zaměstnanců odlišují chování firmy jako celku od konkurence. Proto by se firmy měly soustředit na zdokonalování vlastností, dovedností a vědomostí svých zaměstnanců. Zdroje jsou pro firmu hodnotné, pokud se podnikům díky nim daří snižovat náklady. Zdroje lze také považovat za hodnotné v situaci, kdy firma nabízí unikátní produkt či službu, která se odlišuje od konkurence, díky čemuž si může firma dovolit účtovat vyšší cenu produktu, a zvednout tak své výnosy. Cílem firem by mělo být dosáhnout vyšších výnosů pomocí lidských zdrojů (Barney a Wright, 1998).



Obrázek 3 VRIO analýza

Zdroj: Barney a Wright, 1998, str. 37

1.3.2 Finanční analýza

Při hodnocení finanční situace firmy se používá celá řada ukazatelů. Celková finanční analýza bude vypadat v různých případech pro různé společnosti rozdílně, jak z hlediska rozsahu, tak i v podobě použitých ukazatelů. Záleží, k jakému účelu je sestavena. Postup při provádění finanční analýzy bude rozdílný podle toho, zda se bude jednat o interní či externí zpracování. Finanční analýza týkající se vývoje odvětví bude naopak shodná z pohledu externího i interního. Obecně lze finanční analýzu chápat jako „rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech“ (Růžičková, 2019, str. 9). Nejčastěji bývá využívána metoda analýzy poměrových ukazatelů, jelikož dává manažerům podniku možnost utvořit si komplexní představu o výkonnosti firmy a pozici na trhu, v jaké se současně nachází. Zároveň umožňuje vyhodnocovat úspěšnost firemní strategie a podává informace o celkové ekonomické situaci společnosti. Rozbor výsledků finanční analýzy může být prováděn na základě tří hledisek. Prvním je porovnání výsledků v čase, kdy je zhodnocena minulost a současnost ekonomické situace firmy a následně může být predikována i budoucnost. Druhým způsobem je porovnávání hodnoceného podniku se situací v odvětví nebo s vybranými konkurenty. V neposlední řadě je také možné porovnávat získané výsledky s doporučeným rozmezím každé veličiny, či s naplněním firmou požadovaného plánu (Knápková a kol., 2017; Růžičková a Roubíčková, 2012; Růžičková 2019; Šiman a Petera, 2010).

Ukazatele rentability

Jedná se o vyjádření výnosnosti či ziskovosti, tudíž schopnosti firmy dosahovat zisku za pomoci použití investovaného kapitálu. Záleží tedy, jak dobře dokáže firma vytvářet zisk a nové zdroje v podobě zhodnocování vloženého kapitálu. Dle Synka (2007, str. 347) je rentabilita ukazatel, který ukazuje „kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku“. V tržní ekonomice se rentability nejčastěji používá k určení, jakým způsobem bude přerozdělen kapitál (Šiman a Petera, 2010; Knápková a kol., 2017).

- Rentabilita aktiv či rentabilita celkového kapitálu, anglicky Return on Assets, zkráceně ROA, je poměr zisku před zdaněním a úroky vůči celkovým aktivům (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu, anglicky Return on Equity, zkráceně ROE, je poměr zisku před zdaněním vůči celkovým aktivům (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita tržeb, anglicky Return on Sales, zkráceně ROS, je poměr čistého zisku a tržeb (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti představují, jak velký objem cizího kapitálu používá podnik k financování svého podnikání. Zadluženost udává výši rizika, kterému se firmy vystavuje v závislosti na poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Z toho vyplývá, že vyšší zadluženost představuje pro společnost vyšší riziko, jelikož musí být schopna své dluhy splácet i v situaci, kdy se jí příliš nedaří. Vysoká zadluženost nemusí ale nutně představovat negativní faktor. V případě, kdy je podnikání firmy úspěšné, může být vyšší zadluženost díky finanční páce přínosná, protože může mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ROE. Zároveň je cizí kapitál obecně chápán jako levnější oproti vlastnímu kapitálu, a to díky tzv. daňovému štítu. Je tomu tak proto, že úroky z cizího kapitálu jsou součástí nákladů firmy a snižují proto zisk firmy, ze kterého se odvádí daň. Takže dochází ke snižování daňového zatížení společnosti (Kislingerová a Hnilica, 2008; Knápková a kol., 2017; Synek a kol. 2007).

- Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti (debt ratio) (Knápková a kol, 2017):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30 % až 60 %. Při posuzování zadluženosti je třeba zohlednit, v jakém odvětví se společnost nachází (Knápková a kol., 2017).

- Vzorec pro výpočet úrokového krytí (Knápková a kol, 2017):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

„Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky.“ (Knápková, a kol. 2017)

- Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování či ukazatele překapitalizování (Synek a kol., 2007):

$$\text{Ukazatel přefinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

Ukazatel přefinancování by se měl přibližovat hodnotě 1 (Synek a kol., 2007).

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity pozorujeme, zda manažeři podniku hospodaří efektivně s aktivy společnosti. Ukazatelé aktivity udávají, zda je výše jednotlivých aktiv v rozvaze v poměru k hospodářským aktivitám firmy přiměřená. Vzhledem k tomu, že aktiva jsou v rozvaze rozdělena do několika skupin, tak i ukazatelé aktivity jsou počítány jednotlivě pro tyto skupiny. Pro ukazatele aktivity je důležité, že jejich doporučená hodnota je závislá na konkrétním odvětví, ve kterém se společnost nachází. Proto je třeba hodnotit jejich stav nebo vývoj v závislosti na odvětví (Kislingerová a Hnilica, 2008; Knápková a kol., 2017; Synek a kol. 2007).

- Vzorec pro výpočet obrátu celkových aktiv (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

- Vzorec pro výpočet obratu zásob (Synek a kol, 2007):

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- Vzorec pro výpočet doby obratu zásob (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

- Vzorec pro výpočet obratu pohledávek (Scholleová, 2012):

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o tom, zda je firma schopna uspokojit své krátkodobé závazky. Vyjadřují, jestli společnost bude schopna splatit své dluhy v době jejich splatnosti. Ukazatelé likvidity zohledňují pouze stavové položky rozvahy a udávají tak likviditu podniku k určitému datu.

- Vzorec pro výpočet hotovostní likvidity (likvidita I. stupně) (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota pro likviditu I. stupně se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Pokud je výsledná hodnota nižší než 1, je firma nucena spoléhat, že realizuje příjem z prodeje zásob (Knápková a kol., 2017).

- Vzorec pro výpočet pohotové likvidity (likvidita II. Stupně) (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota pro likviditu II. stupně se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5, přičemž vysoké výsledné hodnoty znamenají, že firma nevyužívá efektivně své zdroje (Knápková a kol., 2017).

- Vzorec pro výpočet běžné likvidity (likvidita III. Stupně) (Knápková a kol., 2017):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota pro likviditu II. stupně se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Výsledná hodnota 1 znamená rovnost oběžného majetku a krátkodobých závazků, což značí rizikovou hodnotu likvidity, zejména když je obrat krátkodobých závazků vyšší než obrat oběžných aktiv (Knápková a kol., 2017).

Komplexní ukazatele**Altmanovo Z-skóre**

Altmanův index nebo také Altmanovo Z-skóre je jeden ze souhrnných modelů charakterizujících finanční zdraví podniku. Altman se pomocí tohoto modelu snažil zjistit pravděpodobnost bankrotu jednotlivých firem. Cílem indexu je zjistit, zda se firma nachází ve špatné finanční situaci, a tudíž v pozici ohrožené bankrotem či nikoliv. Pro výpočet indexu je použita diskriminační metoda, která je založena na třídění pozorovaných objektů do alespoň dvou charakteristických skupin. Tato metoda posloužila Altmanovi jako základ pro stanovení vah jednotlivých proměnných v podobě poměrových ukazatelů. Výsledná hodnota modelu, která je nižší než 1,23 označuje tzv. pásmo bankrotu. Hodnoty pohybující se mezi 1,23 a 2,90 znamenají neutrální výsledek označovaný jako tzv. šedou zónu a hodnoty vyšší 2,90 značí, že se jedná o prosperující firmu (Altman, nedatováno; Marinič, 2008; Růčková, 2019).

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

(Altman, nedatováno)

Kde:

X_1 = (oběžná aktiva – krátkodobá pasiva) / celková aktiva

X_2 = nerozdělený zisk/celková aktiva

X_3 = EBIT/celková aktiva

X_4 = vlastní kapitál/celkový dluh

X_5 = tržby/celková aktiva

(Altman, nedatováno; Marinič, 2008; Růčková, 2019)

IN05

IN05 je bankrotním modelem, jehož autory jsou Inka a Ivan Neumaierovi. Autoři sestavili více modelů, ale právě IN05 zohledňuje podmínky typické pro Českou republiku, klade větší důraz na hodnotu ROA a bere v potaz i hledisko vlastníka. Pomocí tohoto modelu lze snadno a rychle na základě výsledné hodnoty charakterizovat finanční zdraví podniku. Problémem ale je, že z jednoho výsledného čísla nelze snadno vyčíst možné příčiny týkající se finančního zdraví společnosti. Proto je v tomto případě náročné odhadnout, co by mohlo finanční pozici firmy zlepšit. Výsledná hodnota nižší než 0,9 je charakteristická pro firmy, kterým hrozí až 86% riziko bankrotu. Naopak firmy jejichž výsledná hodnota je vyšší než 1,6 mají až 67% šanci, že jsou finančně zdravé a tudíž bonitní. Firmy jejichž výsledná hodnota se pohybuje v rozmezí 0,9 a 1,6 se nacházejí v neutrální pozici, v tzv. šedém pásmu (Scholleová, 2017; Váchal, Vochozka a kol., 2013; Vochozka a kol., 2020). Ve výpočtu je třeba zohlednit výši nákladových úroků. V případě nízkých úroků by mohlo dojít k převaze ukazatele EBIT/nákladové úroky oproti ostatním ukazatelům a výsledný ukazatel by mohl dosahovat zkreslených hodnot, které by byly příliš vysoké. Proto Neumaierovi stanovují horní hranici ukazatele EBIT/nákladové úroky na výsledné hodnotě 9 (Masarykova univerzita v Brně, © 2005).

- Vzorec pro výpočet ukazatele IN05 (Váchal, Vochozka a kol., 2013):

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

1.4 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí

Souhrnným krokem při provádění strategické analýzy je sestavení matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE) a matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí firmy (EFE) (David, 2011). Smyslem této kapitoly je vybrat faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které významně ovlivňují strategii podniku. Tyto faktory bývají často označovány jako rizikové faktory s kladným či záporným vlivem na strategii (Fotr a kol., 2020).

1.4.1 EFE matice

Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí se zabývá ohodnocením příležitostí a hrozeb, které byly identifikovány na základě analýzy vnějšího prostředí podniku (David, 2011). Přibližně stejný počet příležitostí a hrozeb je odděleně vnesen do tabulky, kde je každé z nich přiřazena váha 0,0 až 1,0 (Fotr a kol., 2020). Váhy jsou stanoveny dle důležitosti faktoru na úspěch firmy v odvětví. Hodnoty 0,0 značí faktory, jejichž vliv není důležitý pro úspěch firmy, naopak hodnota 1,0 značí velmi důležité faktory. Standardně bývá vyšší váha přiřazována příležitostem, jelikož jsou významné pro rozvoj a další fungování firem. Velmi ohrožující hrozby mohou být také ohodnoceny vysokou váhou. Faktorům, které mají nejvýznamnější vliv v úspěšnosti firmy, je přiřazena nejvyšší váha, přičemž součet vah všech faktorů musí být roven hodnotě 1,0 (David a David, 2017). Přesná výše vah je v mé bakalářské práci stanovena pomocí bodovací metody, váhu spočítáme pomocí vzorce (Sekničková, nedatováno):

$$v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i$$

Poté je všem faktorům v matici přiřazeno hodnocení 1 až 4, které značí reakci firmy či její strategie na faktory vnějšího prostředí. Hodnota 4 značí nejlepší reakci na faktor, zatímco hodnota 1 značí velmi špatnou reakci na faktor. Následně je hodnocení reakce firmy na faktory vynásobeno přiřazenými váhami důležitosti, čímž je získáno vážené skóre každého faktoru. Součtem jednotlivých vážených skóre získáme celkové vážené skóre firmy. Celkové vážené skóre se pohybuje na škále od 1 do 4. Průměrné skóre je 2,5. Pokud firma dosáhla skóre, které je vyšší než průměrné, tak se dá považovat, že pomocí své strategie využívá příležitosti vnějšího prostředí firmy a zároveň se snaží eliminovat hrozby okolí. Skóre nižší než průměrné charakterizuje firmy, které ve své strategii nevyužívají příležitosti z okolí a nebo se nesnaží vyhnout hrozbám působícím na podnik (David, 2011).

1.4.2 IFE matice

Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí se zabývá hodnocením silných a slabých stránek podniku. Dává také základ pro vyhodnocení vztahu mezi těmito faktory (David, 2011). Přibližně stejný počet silných a slabých stránek je odděleně zanesen do matice (Fotr a kol., 2020). V matici

je každému faktoru přiřazena váha 0,0 až 1,0 určená dle důležitosti faktoru pro úspěšnost firmy v daném odvětví. Faktorům, které mají nejvýznamnější vliv v úspěšnosti firmy, je přiřazena nejvyšší váha, přičemž součet vah všech faktorů musí být roven hodnotě 1,0 (David a David, 2017). Přesná výše vah je v mé bakalářské práci stanovena pomocí bodovací metody, váhu spočítáme pomocí vzorce (Sekničková, nedatováno):

$$v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i$$

Následně je faktorům přiřazeno hodnocení 1 až 4, v závislosti na tom, zda se jedná o silnou či slabou stránku (David, 2011). Hodnota 1 je stanovena pro významnou slabou stránku, hodnota 2 pro méně významnou slabou stránku, hodnota 3 pro méně významnou silnou stránku a hodnota 4 pro významnou silnou stránku (Fotr a kol. 2020). Poté se hodnocení významu vynásobí váhou, jakou má faktor vliv na úspěch podniku, čímž dostaneme vážené skóre každého faktoru. Sumou jednotlivých vážených skóre určíme celkové vážené skóre, které se pohybuje mezi hodnotami 1 a 4 (David, 2011). Celkové vážené skóre udává, jak silnou má podnik vnitřní pozici. Hodnoty nižší než 2,5, což je průměrné skóre, odhaluje organizace se slabou interní pozicí. Pro tyto firmy je charakteristické, že kvůli identifikovaným rizikům není vhodné realizovat plánovanou strategii a měly by se zaměřit raději na posílení svého vnitřního prostředí (Fotr a kol. 2020).

Dle Davida (2011) je analýza vnitřních stránek zásadní při posuzování zdraví organizace, jelikož díky ní mohou firmy odhalit své přednosti a nedostatky, které jsou potřebné pro formulaci alternativních strategií, mezi kterými by mohly firmy vybírat. Zároveň odhalené slabiny se díky analýze firmy snaží eliminovat a po jejich odstranění získat konkurenční výhodu v odvětví.

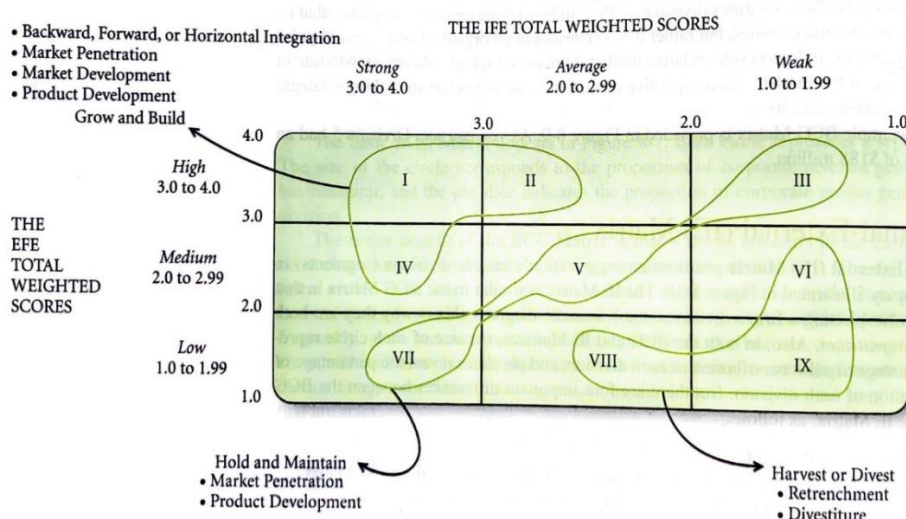
1.4.3 Vnitřně vnější matice

Souhrnným nástrojem sloužícím k určení vhodného typu strategie je vnitřně vnější matice, označovaná též jako matice hodnocení interních a externích faktorů, či zkráceně matice IE. Pomocí tohoto nástroje je možné shrnout výsledky analýz hodnocení interního a externího prostředí do jedné matice a promítnout pozici obvykle firmy jako celku, ale i jednotlivých divizí, společně s doporučeným druhem strategie do jedné matice. Do obrázku matice je také možné vložit koláčové grafy zobrazující podíly každé z divizí na tržbách a tvorbě zisku. Matice je rozdělena do devíti oblastí, jak zobrazuje Obrázek 4. Pro určení vhodné strategie je třeba do obrázku na osu x vynést celkové vážené skóre matice IFE a na osu y celkové vážené skóre matice EFE. V závislosti na hodnotách celkového váženého skóre matic IFE a EFE je matice následně rozdělena do tří částí. Podle polohy průsečíku hodnot celkových vážených skóre, je společně doporučen druh strategie (David, 2011; David a David, 2017; Fotr a kol. 2020).

Firmám, jejichž výsledný průsečík vycházející z výsledků matic IFE a EFE se nachází v oblasti I, II a IV vnitřně vnější matice, je doporučena strategie s názvem „*Stavěj a zajišťuj růst*“ (Fotr a kol, 2020). Umístění firmem v těchto oblastech nasvědčuje dobré výchozí pozici na trhu, kdy má firma možnost využít svých silných stránek k rozšíření pronikání na trh. K tomu by jí mohl pomoci nejen rozvoj vlastních nabízených produktů, ale také dopředná, zpětná, či horizontální integrace (David, 2011; David a David, 2017; Fotr a kol., 2020).

Společnostem spadajícím do oblastí II, V a VII dle hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí bývá navrhována strategie nazývaná se „*Udržuj a potvrzuj*“ (Fotr a kol., 2020). Společnosti nacházející se v této oblasti disponují dobrými předpoklady směřujícími k dosažení a naplnění své vize. Prospěšné by pro takové společnosti mohlo být pokračování v rozvíjení svých produktů, díky kterému mohou dále pronikat na trh (David, 2011; David a David, 2017; Fotr a kol. 2020).

V případě, že se firmy nachází v oblastech VI, VIII, IX, tak jejich tržní pozice často není pro úspěšné podnikání dostatečná. Firmám je pak doporučováno využití defenzivní strategie, přehodnocení stávajících strategických priorit. Někdy je pozice firmem nacházejících se v této oblasti natolik slabá, že nejsou schopny své podnikání dále provozovat a jsou nuceny z odvětví odejít (David, 2011; Fotr a kol., 2020).



Obrázek 4 Vnitřně vnější matice

Zdroj: David a David, 2017, str. 262

1.5 SPACE matice

SPACE analýza, pomocí které se následně sestavuje SPACE matice, je komplexní nástroj, který umožňuje propojení informací z vnitřního a vnějšího prostředí firmy společně se specifickými ukazateli firmy. Velkou roli zde hraje také celkový charakter sledované společnosti. Při tvorbě SPACE matice je dobré vycházet také z matic IFE a EFE (Fotr a kol., 2020; David, 2011).

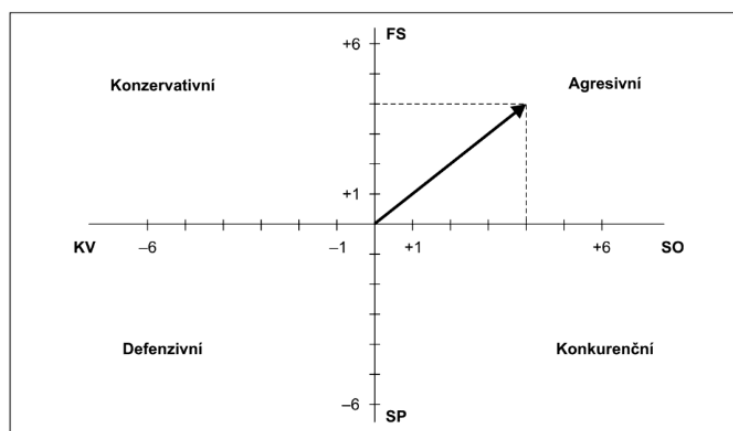
Vnější prostředí charakterizují dva faktory, a to stabilita tržního prostředí, atraktivita odvětví. Faktory konkurenční výhoda, finanční síla jsou závislé na situaci v interním prostředí firmy (Tyll, 2014).

Každý faktor má své typické ukazatele, které jsou v rámci analýzy posuzovány. U finanční síly se posuzují zejména výsledky finanční analýzy, konkrétně výsledky ukazatelů rentability, likvidity, aktivity. Zohledněna zde bývá také hodnota čistého pracovního kapitálu, výsledek hospodaření společně s vývojem nákladu a zisku, ukazatel EVA. Přínosné zde také může být srovnání s výkonností konkurence. Na faktor konkurenční výhoda má vliv především kvalita a technické parametry nabízených produktů, ale také to, jak velký podíl má firma na trhu, s jak kvalitními a spolehlivými dodavateli a distributory společnost spolupracuje. Konkurenční výhodu mají také firmy, jejichž vedoucí pracovníci mají dobré organizační schopnosti, jsou schopni si rychle

obstarat důležité informace, které dokáží efektivně využít. Nápomocné zde může být srovnání s tržní pozicí konkurenčních společností. Stabilitu prostředí ovlivňuje např. vývoj poptávky, některé makroekonomické ukazatele, úroveň inflace, trendy růstu ekonomiky, bariéry vstupu na trh, či některé další faktory jako jsou změny technologií, potřeby zlepšování a inovací, legislativa a opatření vlády a v neposlední řadě také regulace týkající se životního prostředí. V rámci posledního faktoru, kterým je síla odvětví, bývá hodnoceno tempo růstu odvětví, ve kterém společnost vykonává činnost, vidina prosperity odvětví a možnost dosažení zisku. Při hodnocení síly odvětví nesmí být zapomenut ani fakt, jak náročné je získat potřebné zdroje pro jednotlivé projekty i celkovou podnikatelskou činnost. Dále je zde zohledněna např. vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, překážky při vstupu nových společností do odvětví, segmentace trhu a tržní podíly jednotlivých subjektů (Fotr a kol., 2020).

Dle Davida a Davida (2017) tyto čtyři faktory mají nejvýznamnější vliv na strategickou pozici firmy. Matice je graficky rozdělena do čtyř částí, jak ukazuje Obrázek 5. Návrhy budoucí strategie mají vycházet z pozice firmy v matici. Každému kvadrantu je přiřazen doporučující přístup, kterým by se měla firma a při tvorbě budoucí strategie řídit.

Při vytváření SPACE matice je třeba nejdříve ohodnotit faktory ovlivňující stabilitu tržního prostředí, atraktivitu odvětví, konkurenční výhodu a finanční sílu. David a David (2017) jednotlivým faktorům přiřazují hodnoty od -7 do +7, zatímco Fotr a kol. (2020) a Tyll (2014) hodnoty od -6 do +6. V postupu se ale shodují. Faktorům ovlivňující finanční sílu a atraktivitu odvětví přiřazují hodnoty tak, že +1 znamená nejhorší, +6 či +7 nejlepší. Faktorům ovlivňující stabilitu prostředí a konkurenční výhodu přiřazují hodnotu -1 jako nejlepší a hodnotu -6 či -7 jako nejhorší. Poté se vypočítá průměrné skóre zvlášť pro stabilitu tržního prostředí, atraktivitu odvětví, konkurenční výhodu a finanční sílu tak, že sečteme hodnoty jednotlivých faktorů a výsledek vydělíme počtem faktorů. Součtem hodnot konkurenční výhody a atraktivity odvětví získáme výslednou hodnotu, kterou následně vyneseme do grafu na osu x. Součtem průměrných hodnot finanční síly a stability prostředí získáme výslednou hodnotu, kterou následně vyneseme na osu y. Tímto získáme souřadnice bodu udávajícího směr výsledného vektoru, který vychází z počátku soustavy souřadnic. Podle umístění vektoru v kvadrantu je firmě doporučena strategie agresivní, konkurenční, konzervativní, nebo defenzivní (David, 2011; David a Davida, 2017; Fotr a kol. 2020; Tyll, 2014).



Obrázek 5 SPACE matice

Zdroj: Fotr a kol. 2020, str. 79

1.6 SWOT analýza

SWOT je analytický nástroj, který vychází z analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Umožňuje tak propojení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, díky čemuž umožňuje zhodnocení vzájemného působení těchto faktorů. Výstupem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses) a analýzy vnějšího prostředí identifikace příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats) (Tyll, 2014). Název SWOT analýzy byl utvořen z počátečních písmen anglických názvů těchto faktorů. Dle Jakubíkové (2013) se jedná o velmi známou metodu hojně využívanou k analyzování okolí firmy. Dle Černého, Hanzelkové a Vykypěla (2016) má SWOT analýza široké spektrum využití. Často bývá používána nejen na úrovni strategického řízení, ale i při řešení komplikací na úrovni taktického či operativního řízení. Někdy se vyskytuje i tzv. osobní SWOT, která se věnuje identifikaci předností a slabin, příležitostí a hrozeb jednotlivých osob či zaměstnanců. Nejdůležitější pro SWOT analýzu je, aby byla zachována relevantnost a aby v ní bylo obsaženo pouze to, čeho se týká, např. v mé bakalářské práci faktorů, které ovlivňují společnost na strategické úrovni.

„SWOT analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.“ (Tyll, 2014, str. 40) Cílem SWOT analýzy je pomocí předem zjištěných faktorů vnitřního a vnějšího prostředí vytvořit firemní strategii. Dále má za úkol určit, jak velkou má současná strategie schopnost vyrovnat se se změnami, které se nově vyskytují v prostředí firmy. Užitečná firmám také může být ke zjištění, jak mohou v činnosti firmy využít unikátní zdroj, významné schopnosti svých zaměstnanců či firmy jako celku (Jakubíková, 2013; Tyll, 2014).

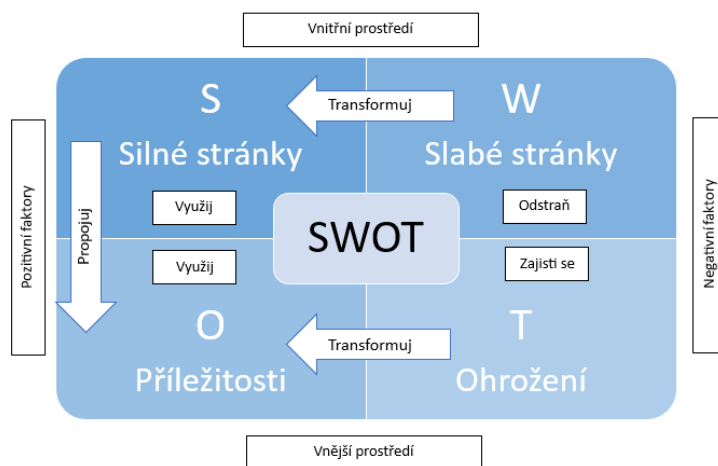
Fotr a kol. (2020) přidává ještě popis matice TOWS, jejíž název je zkratkou názvů stejných faktorů jako u analýzy SWOT. U této metody je kladen důraz na pozorování vzájemných vlivů jednotlivých faktorů vůči sobě, díky čemuž je možné vytvoření čtyř různých strategií.

Strategie Maxi – Maxi, která využívá tzv. ofenzivní přístup, bývá nazývána také jako strategie SO, jelikož v rámci této strategie je cílem firmy zužitkovat povědomí o svých silných stránkách pomocí využití příležitostí. Při aplikaci této strategie však vedení společnosti nesmí zapomínat ani na možný vliv slabých stránek, přičemž zjištěné hrozby musí být minimalizovány.

Strategie Mini – Maxi, která může být nazvána jako strategie WO, využívá tzv. opatrný přístup. Cílem této strategie je eliminace či vylepšení slabých stránek a zároveň maximální využití příležitostí z okolí firmy. Tato strategie využívá tzv. opatrný přístup.

Strategie Maxi – Mini, označována také jako strategie ST, má za cíl maximálně využít silné stránky a zároveň eliminovat hrozby působící z okolí společnosti. Díky tomu, že firma bude připravena na působení hrozeb může být v důsledku zlepšena pozice firmy vůči konkurenci.

Strategie Mini – Mini využívá tzv. defenzivní přístup, kdy se společnost snaží snížit vliv slabých stránek a zároveň se vyvarovat působení hrozeb. Firmy využívají tuto strategii ve chvíli, kdy se nachází v pozici, kdy není jisté, zda budou pokračovat v podnikatelské činnosti. Tato strategie může vést až k likvidaci společnosti.



Obrázek 6 Matice SWOT

Zdroj: vlastní zpracování dle Tyll, 2014

2 Praktická část

V praktické části bakalářské práce je nejprve představena společnost EKP a následně je provedena strategická analýza této společnosti. Nejprve se zde nachází popis situace týkající se vize a poslání společnosti, poté vypracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Následně jsou provedeny analýzy potřebné pro navržení možné budoucí strategie společnosti. Na závěr jsou tyto návrhy strategií popsány.

2.1 Představení společnosti

EKP Advisory, s.r.o. je daňová a účetní poradenská společnost, která firmám poskytuje služby v podobě vedení účetnictví, zpracování mezd, přípravy daňových přiznání. Zaměřuje se zejména na daně v České republice, pomáhá i firmám, které mají zahraniční obchodní partnery. Těmto společnostem pomáhá EKP v přípravě DPH a cla. Dále také poskytuje specializované služby, jako je např. poskytování poradenství při přeměnách společností, převodech cen, transakcích spojených s přesuny majetku a jiných hodnot, dále poskytují podnikové poradenství či služby týkající se vypracování znaleckých posudků s daňovou či účetní tematikou. Do poskytování firemního poradenství spadají také služby poradenství v oblasti přeměn, restrukturalizací, likvidací společností a due-diligence, v podobě důkladného auditu s cílem poskytnout podrobné kompletní informace o firmách. Společnost nabízí také služby vedení účetnictví a mzdové evidence, poskytování reportingu, controllingu a pomáhají při zavádění firemních procesů (ekp.cz, nedatováno, a); Komora daňových poradců, © 2006–2024).

EKP poskytuje své služby zejména právníkům osobám. Zaměřují se na menší, střední, ale i větší firmy, kterým umožňují využití externích daňových, účetních a poradenských služeb, což bývá pro společnosti efektivním řešením. Pomáhají také začínajícím společnostem neboli start-upům, kterým umožňují soustředit se více na rozvoj podnikání. Začínajícím firmám díky využití služeb EKP odpadnou povinnosti v podobě účetní administrativy. Zejména těmto společnostem EKP pomáhá při prvotním nastavování procesů ve firmě (ekp.cz, nedatováno, a)).

Mimo jiné se také řada daňových poradců i dalších zaměstnanců aktivně podílí na vzdělávání v oblasti daní a účetnictví. Řada z nich učí na VŠE v Praze, několikrát do roka pořádají semináře a konference, pravidelně píší odborné články a publikace. V neposlední řadě je třeba zmínit, že EKP je členem nezávislé skupiny Prime Global, která je jednou z pěti nejúspěšnějších organizací sdružující účetní firmy po celém světě (ekp.cz, nedatováno b)).

Co se týče právní formy podnikání, jedná se o společnost s označení 12 – společnost s ručením omezeným, která vznikla zapsáním do veřejného rejstříku dne 27.11.2015. Sídlo společnosti se nachází na Senovážném náměstí 992/8 v Praze 1. Dle Označení NACE se jedná o společnost poskytující účetní a auditorské činnosti, daňové poradenství označené číslem 6920 (ares.gov.cz, 2024).

Mezi zakladatele společnosti patří Ing. Lukáš Eisenwort, který je zároveň jednatelem. Lukáš Eisenwort se ve své práci zaměřuje především na daně z příjmů fyzických i právnických osob, mezinárodní zdanění. Mezi jeho další specializace patří problematika týkající se dopadů přeměn, akvizic, restrukturalizací a dalších korporátních změn na daně a účetnictví. „Dále je Lukáš členem

sekce mezinárodního zdanění a sekce daně z příjmů právnických osob Komory daňových poradců ČR. Lukáš je rovněž členem daňové skupiny Hospodářské komory ČR.“ (ekp.cz/Náš tým)

Lukáš Eisenwort vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, kde v současné době nadále příležitostně působí a přednáší studentům bakalářských a magisterských oborů zaměřených na daňovou oblast. V minulosti Lukáš Eisenwort působil jako partner v poradenské společnosti, kde se věnoval i tvorbě a publikaci odborných článků, za které získal několik akademických ocenění. Jeho doposud největším úspěchem „*je jmenování soudním znalcem v oboru ekonomika, odvětví účetní evidence a v oboru ekonomika, ekonomická odvětví různá, specializace daně*“ (ekp.cz, nedatováno c)).

Druhým zakládajícím partnerem společnosti EKP je Ing. Jan Kotala, který se zaměřuje zejména na daňové spory a daň z přidané hodnoty. Dále „*je členem sekce správy daní a sekce daně z přidané hodnoty Komory daňových poradců ČR.*“ (ekp.cz, nedatováno c)).

Jan Kotala vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. Co se týče pracovní kariéry, tak již při studiu na vysoké škole pracoval v reklamní agentuře na ekonomické pozici. Po ukončení studia působil v několika poradenských společnostech, kde se soustředil na získání zkušeností v oblasti korporátního zdanění, konkrétně se věnoval dani z příjmů právnických osob a dani z přidané hodnoty. Má za sebou také řadu daňových sporů s Finanční správou České republiky. „*Jan Kotala také patří mezi zakladatele konference Tax Forum, které se pravidelně účastní odborníci z Generálního finančního ředitelství a finančních úřadů.*“ (ekp.cz, nedatováno c))

Posledním partnerem společnosti je od roku 2023 Ing. Jan Tecl Ph.D., který se specializuje především na daň z přidané hodnoty, daň z příjmu právnických osob, ale zaměřuje se také na mezinárodní zdanění a problematiku týkající se real-estate. Zkušenosti má i s prováděním daňových kontrol a řešením daňových sporů. V oboru působí již více než deset let, díky čemuž poskytuje klientům odborná vyjádření v oblasti daní a účetnictví. Dále „*je členem sekce DPH a sekce mezinárodního zdanění při Komoře daňových poradců v ČR.*“ (ekp.cz/Náš tým) Mimo jiné se zaměřuje i na daňové dopady. Jan Tecl v současnosti také přednáší pro renomované vzdělávací agentury (ekp.cz/nedatováno c)).

Firma zaměstnává dvacet daňových poradců, osmnáctičlenný tým asistentů daňových poradců a osmnáct účetních. Mezi zaměstnance patří zejména kvalifikovaní pracovníci v oblasti finančního či mzdového účetnictví, certifikovaní odborníci na přímé i nepřímé daně, odborníci na firemní poradenství a dále také soudní znalci v oblasti účetnictví a daní (ekp.cz, nedatováno c)).

V současné době má EKP již tři pobočky. Jednu v Praze na Senovážném náměstí, která se věnuje především daňové problematice. Druhou v Jihlavě sídlící v Telečské ulici, jejíž zaměstnanci se specializují především na vedení finančního a mzdového účetnictví. Nově byla také v březnu roku 2024 otevřena pobočka ve Svitavách.

2.2 Vize

Společnost EKP v současné době nemá svou vizi ani poslání explicitně definované. Na internetových stránkách jsem se dočetla o některých hodnotách společnosti, které by mohly sloužit jako podklad pro tvorbu vize a poslání. Vize, která je v rámci bakalářské práce navržena a popsána níže, je sestavena v návaznosti na konzultaci s jednatelem společnosti Lukášem

Eisenwortem a shrnuje jeho myšlenky týkající se budoucího směřování společnosti a popisuje budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout.

Společnost EKP na internetových stránkách popisuje, že se snaží patřit mezi přední společnosti na trhu poskytující vedení účetnictví, zpracování mezd a služby týkající se daňové problematiky. Snaží se firmám poskytovat co nejefektivnější řešení v podobě outsourcingu účetních a daňových služeb. Chtějí pomáhat začínajícím firmám při zahájení svého podnikání. Dbají na to, aby všechny služby byly prováděny precizně a efektivně (ekp.cz, nedatováno a)).

Návrh vize:

Chceme patřit mezi přední společnosti na českém trhu, které firmám poskytují služby v podobě outsourcingu vedení účetnictví, zpracování mezd a daňového poradenství.

2.3 Poslání

Návrh poslání vytvořený pro účely bakalářské práce na základě informací zveřejněných na webových stránkách společnosti:

EKP Advisory je daňová a účetní poradenská firma, která svým klientům v podobě především malých a středních právnických osob poskytuje efektivní řešení pomocí outsourcingu účetních a daňových procesů. Vyhledáváme také spolupráci se start-upy, kterým nabízíme pomoc s účetní i daňovou administrativou. Začínajícím subjektům pomáháme s nastavováním procesů ve firmách. Tímto jim umožňujeme soustředit se čistě na rozvoj byznysu. Naším cílem je patřit mezi přední společnosti na českém trhu poskytující daňové a účetní poradenské služby. Vše zpracováváme precizně a efektivně, k čemuž nám pomáhá také pokročilý software s cloudovým řešením, který mimo jiné umožňuje oddělit administrativu od účetnictví, export veškerých dat je tudíž snadný a přehledný.

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Kapitola zabývající se analýzou vnějšího prostředí podniku je rozdělena do dvou podkapitol. V podkapitole 2.4.1 Analýza makrookolí je použita metoda PESTE analýza a kapitola Analýza mikrookolí je popsána pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

2.4.1 Analýza makrookolí

V této kapitole jsou popsány vlivy plynoucí z externího prostředí společnosti. Je zde použita metoda PESTE analýzy, kdy jsou faktory vnějšího prostředí rozděleny do pěti kategorií s cílem odhalit příležitosti a hrozby plynoucí firmě z oblasti politické a právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Cílem analýzy je zjištění také faktorů, které sice v současnosti na chod společnosti vliv nemají, ale v budoucnosti by firmu mohly ovlivnit.

Politické a právní faktory

V oboru vedení účetnictví a daňového poradenství jsou subjekty povinni dodržovat řadu právních nařízení a zákonů. Nejvýznamnějším jsou v tomto ohledu účetní a daňové zákony. Pro obor vedení účetnictví je to zejména Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. Obor zabývající se daněmi bývá rozdělen dle zaměření na jednotlivé daně, ale všichni daňoví poradci se musí řídit

Daňovým řádem č. 280/2009. Při řešení konkrétních případů klientů musí jednotliví daňoví poradci vycházet např. ze Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákona o spotřebních daních č. 353/2003 Sb., Zákona o dani z nemovitých věcí č. 338/1992 Sb., Zákona o dani silniční č. 16/1993 Sb. a dalších. Nutnost dodržování těchto zákonů může na jednu stranu představovat pro účetní a daňové poradce hrozbu, jelikož při opomenutí některých skutečností či nesprávném provedení práce jim hrozí sankce od státu zastoupeného finančním úřadem. Na druhou stranu zle nutnost dodržování zákonů vnímat jako příležitost, jelikož pokud budou účetní a daňoví poradci postupovat přesně podle zákonem stanoveného postupu, je velmi vysoká šance, že svou práci budou mít odvedenou správně a vyhnou se tak hrozící sankci v případě špatného provedení.

Hrozby pro odvětví týkající se daňové problematiky plynou zejména z neustálých inovací a úprav zákonných ustanovení, ke kterým v průběhu let dochází. Při zavádění změn a úprav je mnohem vyšší riziko chybovosti. Povinností daňových poradců je si s dostatečným předstihem podrobně nastudovat změny zákonných povinností tak, aby klientům poskytovali relevantní informace a sestavovali za ně daňová přiznání správně. Příkladem zákonných změn může být tzv. konsolidační balíček, který je účinný od 1.1.2024 a má za cíl snížení deficitu státního rozpočtu. V balíčku jsou obsaženy i změny týkající se daňových povinností daňových subjektů. Nově je zavedeno např. zvýšení daně z příjmů právnických osob z 19 % na 21 %, či zvýšení sazby daně z nemovitých věcí. Dále došlo k omezení uznatelnosti nákladů realizovaných při nákupu osobních automobilů pro podnikatelské účely pouze na první 2 miliony Kč z pořizovací ceny vozu a možnosti snížení základu daně z příjmů právnických osob. Poté sem také patří snížení slevy na manželku, která se nyní bude týkat pouze manžela či manželky pečující o dítě do 3 let věku, zrušení slevy na studenta, zrušení benefitu v podobě slevy na dani za umístění dítěte do předškolního zařízení, zrušení výjimek u energetických daní, úprava vyměřovacího základu pojistného na sociální pojištění OSVČ a zvýšení sazby pro placení pojistného týkajícího se zaměstnanců i subjektů podnikajících jako OSVČ. Dále také zvýšení daně z lihu a redukce sazeb DPH, kdy oproti základní sazbě daně ve výši 21 %, první snížené sazbě daně ve výši 15 % a druhé snížené sazbě daně ve výši 10 %, zůstane nadále nezměněná základní sazba daně ve výši 21 % a nově pouze jedna snížená sazba daně ve výši 12 %, a řada dalších změn (mfcr.cz, 2023).

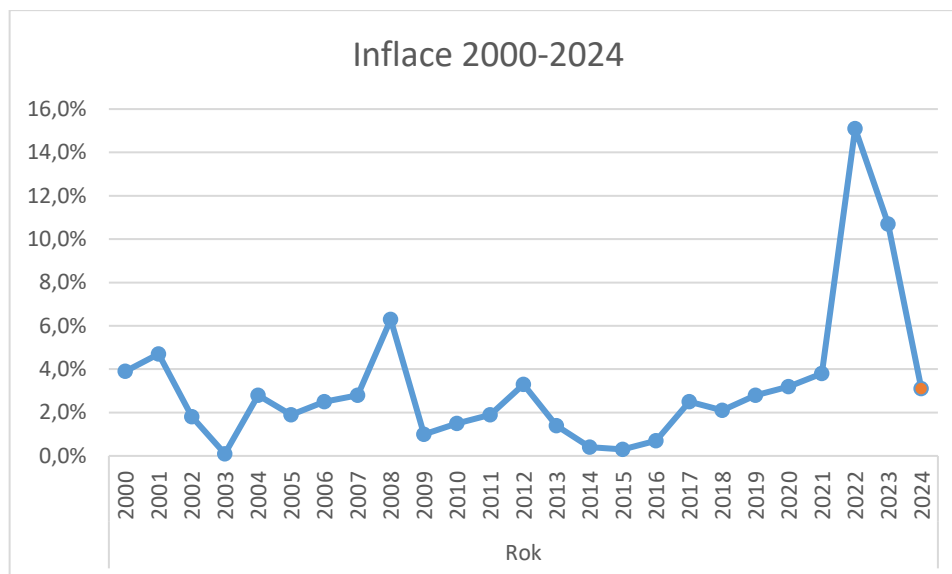
Časté změny v legislativě mohou být vnímány také jako příležitost. Jelikož orientace ve změnách v legislativě je náročná zejména pro subjekty, kteří se daňové problematice nevěnují a neorientují se v ní, a využívají proto služby daňových poradců. Zavedení změn v legislativě proto vyvolává otázky u klientů EKP mířící směrem k daňovým poradcům, což zapříčiňuje vyšší poptávku po jejich práci. Zvýšená poptávka po nabízených službách může EKP přivést větší množství klientů, díky čemuž může EKP realizovat větší zisk, nebo v případě naplnění kapacity v počtu klientů může dojít rozšíření společnosti, či možnosti vyjednávání o navýšení ceny při zachování současné kapacity.

Součástí konsolidačního balíčku jsou i změny u dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Již od 1.10.2023 platí povinnost rozvržení pracovní doby alespoň 3 dny před začátkem směny, povinnost poskytnutí neplaceného volna v případě překážek na straně zaměstnance. Zaměstnanci pracující na dohodu mají dále právo na příplatky za práci ve svátek, v noci, o víkendy či při náročnějších pracovních podmínkách. Zaměstnavatel má také povinnost informovat zaměstnance do 7 dnů od započetí práce např. o názvu a sídle zaměstnavatele, typu a místě výkonu práce, délce dovolené a zkušební doby, dále podmínkách a postupu při rozvazování pracovního poměru, způsobu rozvržení pracovní doby, termínu výplaty odměny za

odvedenou práci a celou řadu dalších informací. Zaměstnavatelé mají také nově evidenční povinnost týkající se všech zaměstnanců pracujících na DPP. Zaměstnavatel musí na předepsaném tiskopise poskytnout České správě sociálního zabezpečení do dvacátého dne následujícího měsíce informace týkající se zaměstnance. Evidenční povinnost je od 30.6.2024 zavedena z důvodu změny v oblasti důchodového pojištění. V rámci konsolidačního balíčku je zaveden limit 25 % průměrné mzdy, zaokrouhlené na pětisetkoruny dolů, od 1.7.2024 ve výši 10500 Kč, který je současně limitem pro zdanění srážkovou daní, v případě práce zaměstnance na DPP zaměstnaného pouze u jednoho zaměstnavatele. Druhý limit počítaný jako 40 % průměrné mzdy zaokrouhlené na pětisetkoruny dolů, od 1.7.2024 ve výši 17500 Kč, platí při práci zaměstnance na DPP u více zaměstnavatelů najednou. Zaměstnanec má také povinnost informovat zaměstnavatele o výkonu práce v daném měsíci i u jiného zaměstnavatele. Zaměstnavatel musí zaměstnance o informační povinnosti písemně informovat, a zaměstnanec musí tuto povinnost potvrdit. Po překročení limitu ve výši 17500 Kč má Česká správa sociálního zabezpečení povinnost informovat všechny zaměstnavatele, u kterých zaměstnanec pracuje, o účasti na důchodovém pojištění. Zaměstnavatelé pak musí do dvacátého dne následujícího měsíce důchodové pojištění za zaměstnance odvést (portál.POHODA.cz, 2023). Tyto změny negativně ovlivňují společnost EKP jako zaměstnavatele i zaměstnance společnosti, jelikož EKP umožňuje svým zaměstnancům, kteří současně při práci studují vysokou školu, pracovat v EKP na dohodu o provedení činnosti. Zaměstnancům, kteří zpracovávají mzdy společnosti EKP tak přibývá práce v podobě oznamovací a evidenční povinnosti, a také povinnosti odvedení pojištění při překročení limitu, spojené se zavedením změn týkajících se práce na dohodu, která je součástí konsolidačního balíčku.

Ekonomické faktory

Ekonomickou situaci firem ovlivňuje inflace. Jelikož dochází ke zvyšování cen zboží a služeb, rostou společnostem na trhu náklady. Zároveň v důsledku růstu cenové hladiny klesá ochota zákazníků nakupovat zboží a služby. V důsledku vysoké inflace se firmy často snaží o snížení svých nákladů. Tuto skutečnost pocítila společnost EKP v posledních letech, jelikož vysoká inflace, jejíž průměrná míra se v roce 2023 pohybovala kolem 10,7 %, ovlivnila i finanční situaci klientů EKP, kteří se snažili snižovat své náklady. V důsledku toho se někteří z nich rozhodli, že nebudou služby EKP nadále využívat a přejdou ke konkurenčním společnostem, které nabízejí služby vedení účetnictví a daňového poradenství za nižší ceny. Dle predikce MF ČR by měla průměrná míra inflace v roce 2024 klesnout na 3,1 %, což vnímám jako příležitost firmy EKP v podobě udržení si současných klientů. Vývoj inflace i s predikcí na rok 2024 označenou oranžovou barvou zobrazuje Obrázek 7 (mfcr.cz, 2024).

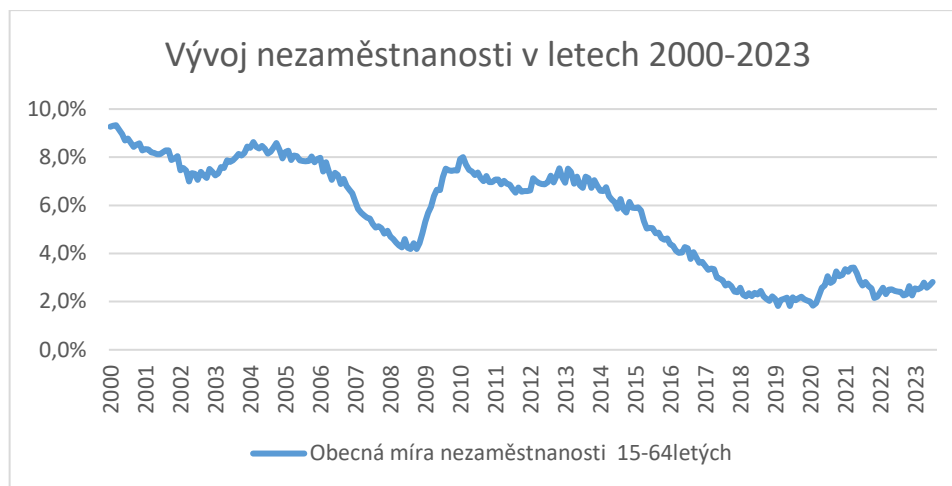


Obrázek 7 Graf inflace

Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2024 a)

Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP. Ekonomika České republiky v roce 2023 meziročně poklesla o 1 % a sezónně očištěný HDP klesl o 0,6 %. Rostoucím směrem podpořil ekonomickou situaci zejména zahraniční obchod, spotřeba vládních institucí a investice do fixního kapitálu. Klesajícím směrem měl na ekonomickou situaci v roce 2023 vliv pokles spotřeby domácností a nižší akumulace zásob. Dle predikce MF ČR na rok 2024 bude mít na ekonomickou situaci vliv také zavedení vládního konsolidačního balíčku, který zpomalí ekonomický růst. Když bude na reálný HDP kladně působit zahraniční i domácí poptávka, mohl by HDP vzrůst o 1,2 % oproti původně plánovaným 1,9 %. Jelikož HDP zohledňuje spotřebu domácností, která ovlivňuje množství prodaného zboží a služeb, a tudíž výnosy, potažmo zisky firem, i pokles HDP by mohl mít opět vliv na pokračování v odběru služeb společnosti EKP. Proto větší zpomalení růstu HDP, než bylo původně plánováno, považují za hrozbu (mfcr.cz, 2024).

Nezaměstnanost je dalším faktorem působícím na společnost z vnějšího makrookolí. Dle MF ČR je možné pozorovat nerovnováhu na trhu práce, jelikož nabídka práce převyšuje poptávku po práci. Česká republika se ale potýká s nedostatkem pracovníků i přes příliv migrantů. Společnost EKP také pociťuje nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v oboru daní a účetnictví na trhu práce. Dle predikce by měla nezaměstnanost v roce 2024 oproti roku 2023 vzrůst pouze nepatrně, a to z 2,6 % na 2,8 %. Vývoj nezaměstnanosti ukazuje Obrázek 8. Zároveň růst mezd by neměl být oproti roku 2023 příliš zpomalen. MF ČR předpokládá, že dojde k zvýšení výdělků i v reálném vyjádření (mfcr.cz, 2024).



Obrázek 8 Graf nezaměstnanosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz, 2024 b)

Sociální faktory

Při zkoumání vnějšího prostředí společnosti se zaměřením na sociální faktory hraje významnou roli demografie. Dle Ministerstva financí se v roce 2023 meziročně snížila porodnost o 11 %, přičemž mortalita také oproti roku 2022 poklesla o 6,5 %. Celkový přírůstek obyvatel České republiky byl kladný z důvodu přistěhování obyvatel ze zahraničí. Pokud bychom tyto lidi z celkového počtu vyloučili, zjistili bychom, že počet obyvatel byl v rámci přirozené obměny záporný. Jednalo se o úbytek ve výši 13,3 tisíc obyvatel. Dle Ministerstva financí publikoval v listopadu 2023 Český statistický úřad demografickou projekci, která predikuje vývoj obyvatelstva do roku 2027. Oproti projekci z roku 2018 je v projekci z roku 2023 počet obyvatel vyšší, a to z důvodu migrace např. obyvatel Ukrajiny z důvodu válečného konfliktu, který v roce 2018 ještě ČSÚ neočekával. Podstatná je predikce úhrnné porodnosti, která se snížila průměrně na 1,5 dítěte na jednu ženu oproti dříve predikovaných 1,7 dítěte na jednu ženu (mfcr.cz, 2024).

Podstatným ukazatelem je míra závislosti, která je dána poměrem počtu obyvatel ČR starších 65 let vůči počtu obyvatel ve věku 20-64 let. Míra závislosti do roku 2035 vzroste ze současných 35 % na hodnotu 39,4 %. Je tomu tak proto, že populačně silné ročníky dosáhnou důchodového věku a ze svých zaměstnání budou postupně odcházet. Zvyšování míry závislosti zapříčiňuje také pokles počtu obyvatel v produktivním věku (mfcr.cz, 2024).

Všechny výše zmíněné faktory se již v současné době podepisují na situaci ve společnosti EKP. Firma se potýká se situací, kdy jejich poptávka po kvalifikovaných pracovnících převyšuje nabídku na trhu práce. V současné době pracuje v EKP celá řada mladých perspektivních zaměstnanců, kteří ale v nedávné době teprve dokončili studium na vysoké škole a potřebné praktické zkušenosti teprve sbírají. Komplikovaná je i situace při nástupu nových zaměstnanců, jelikož práce účetních a daňových poradců vyžaduje rozsáhlé teoretické a odborné znalosti, ale také je třeba znát konkrétní situaci daných subjektů, se kterými zaměstnanec po nástupu do společnosti pracuje. Každý z klientů EKP má rozdílná specifika. Zaškolování a seznamování se nově přichozích zaměstnanců do společnosti EKP s prací bývá velmi náročné, ať už z hlediska nutnosti odborného i praktického přehledu, tak množství specifických informací o klientech, ale také z pohledu toho, že je pro zkušené dlouholeté zaměstnance náročné nalezení potřebného času k předávání podrobných informací a zasněcování nových zaměstnanců do chodu

společnosti, z důvodu jejich pracovního vytížení. Věnování většího množství času nově příchozím zaměstnancům by mohlo zkvalitnit a zefektivnit zapracování zaměstnanců do pracovních procesů.

V závislosti na predikovaném snížení počtu zaměstnanců v produktivním věku a odchodu silných ročníků do důchodu by se dalo předpokládat, že problém v podobě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců na pozici účetní a daňového poradce se bude v budoucnu zvyšovat, jelikož „*Proces stárnutí obyvatel tak bude ekonomický i sociální vývoj silně ovlivňovat i v budoucnu.*“ (mfcz.cz, 2024).

Nižší mortalita, rostoucí míra závislosti, odchod silných ročníků do důchodu mají na společnost EKP negativní vliv, proto je vnímám jako hrozbu.

Technologické faktory

Při hledání technologických faktorů vnějšího makrookolí hraje významnou roli tempo zastarávání v současnosti používaných technologií a rychlost zavádění technologií nových. V poslední době se hojně diskutuje o zavádění robotizace a automatizace účetních procesů, které má vést k zefektivnění účtování. Rychlost nástupu nových technologií je v oboru účetnictví a zpracování daní vysoká. Společnost EKP na rychlost nástupu nových technologií reaguje dobře. Pro účely zadávání údajů týkajících se fakturace používá program WFlow, který účetním usnadňuje práci tak, že jednotlivé údaje z přijatých a vystavených faktur dokáže sám rozpoznat a zadat do účetního programu. V oboru zpracování daní zase daňoví poradci od začátku jara 2024 začali využívat robotizaci a automatizaci při komunikaci s úřady skrze datové schránky. Princip fungování podávání zpráv skrze datovou schránku je popsán v kapitole Analýza mikrookolí.

Tempo zastarávání a nástup nových technologií považuji v tomto odvětví také za příležitost, jelikož zastarávání technologií přináší nutnost zavádění inovací, které často přispívají k usnadnění práce zaměstnanců a zefektivnění jejich výkonu. Velmi závisí na reakci firmy na rychlost zastarávání technologií. Důležité je, aby firma držela krok s novými technologiemi a zaváděla je do pracovních procesů.

V současné době můžeme ve všech oblastech firemní i osobní roviny pozorovat rychlý nástup a neustále zlepšování využívání umělé inteligence. AI nabízí možnosti využitelné i v oboru účetnictví. Např. společnost DigtOO nabízí firmám AI řešení, které umožní zpracovávat účetnictví rychleji, efektivněji a s menší chybivostí. Umělá inteligence v oboru účetnictví nefunguje pouze jako automatický algoritmus, ale analyzuje fakturu jako celek, proto je schopna porozumět kontextu. Díky tomu dokáže správně rozpoznat, jaké účty má transakcím přiřadit. Zaměstnanci by tak již nemuseli údaje do účetního programu zadávat ručně, ale pouze po AI zkontrolovat správnost zaúčtování, což by představovalo úsporu času, a tudíž i nákladů, jelikož by firma mohla být schopná za kratší čas provést mnohem více účetních operací. Umělá inteligence může pro EKP představovat příležitost v podobě úspory času při práci, provedení většího množství účetních operací a snížení nákladů na lidské zdroje v porovnání současně se zvýšením výnosů za odvedenou práci. AI může ale představovat i hrozbu, jelikož společnost DigtOO zmiňuje na svých webových stránkách, že AI díky komplexnímu porozumění účetní situaci dokáže účtovat rychle, efektivně a s minimálním počtem chyb (digtOO.cz, © 2024). Toho by mohly využít klientské společnosti EKP a zavést využívání AI v jejich účetnictví a přestaly by tak potřebovat využívat služby EKP. V případě, že by AI opravdu fungovala bezchybně, neměly by společnosti důvod

využívat toho, že by účetní operace prováděl zaměstnanec EKP, kterému by účtování trvalo delší dobu a hrozilo by riziko vzniku chyby. Možnost vzniku chyby zaměstnance EKP představuje pro klienty riziko a v případě, že by k chybě došlo, znamenalo by to vyšší náklady vynaložené k opravě chyby a narovnání účetních skutečností a mohlo by zde hrozit i riziko sankce od správce daně.

Společnost EKP sleduje technologické trendy v odvětví, má dobrý přístup k informacím nejen na českém trhu, ale zejména k informacím od zahraničních subjektů díky členství v organizaci sdružující nezávislé účetní firmy Prime Global. Díky společným konferencím pořádaným organizací Prime Global se může EKP dozvídat zahraniční novinky přímo od partnerských společností. Vzhledem k tomu, že je EKP aktivní při zavádění technologických inovací do pracovního procesu a má přístup informacím od zahraničních kolegů, považují nástup nových technologií v odvětví za příležitost.

Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory by se dal zařadit tlak společnosti na dodržování obecných zásad, které se snaží bojovat proti zhoršování klimatu. Z tohoto důvodu klade EKP velký důraz na omezení plýtvání papírem a nabádá své zaměstnance i klienty, aby nepoužívali nadměrné množství papíru a uchovávali co největší množství potřebných dokumentů v elektronické podobě. Dále se EKP snaží přispět ke zlepšení životního pomocí recyklace vyprodukovaných odpadků.

Postoje společnosti a tlak na zlepšení kvality životního prostředí vnímám jako příležitost, protože podpora snahy o zlepšení klimatu a kladný vztah k přírodě může udělat dobrý dojem na potenciální klienty.

2.4.2 Analýza mikrookolí

Ve své práci používám k prozkoumání mikrookolí podniku rozdělení účastníků trhu do pěti skupin dle Porterova modelu pěti sil. Cílem je odhalit současné nebo budoucí hrozby vnějšího mikrookolí ovlivňující společnost.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Obecně lze říci, že vstup nových konkurentů do odvětví představuje pro firmy hrozbu, jelikož se dá předpokládat, že nový konkurent se bude snažit ovládnout část podílu na trhu a získat některé nové zákazníky, ale zejména ty zákazníky, kteří se na trhu tohoto odvětví pohybují již dlouhou dobu. Nový konkurent se pravděpodobně bude snažit současným zákazníkům konkurenčních firem nabídnout výhodné podmínky tak, aby začali spolupracovat právě s ním.

Společnost EKP spolupracuje se širokým spektrem společností, kterým zpracovává mzdy, spravuje účetnictví a daně. Dle internetových stránek společnosti se jedná o více než 350 klientů, dle interní evidence může v některých obdobích jít až o 500 klientů. Kdybychom chtěli mezi sebou porovnávat firmu EKP s konkurenčními společnostmi v odvětví, tak bychom dospěli k závěru, že vyjednávací vliv společnosti EKP je středně velký, respektive není ani nízký ani vysoký, jelikož v odvětví se nachází např. společnost Taxes s.r.o. pyšníci se 287 spokojenými klienty, dále společnost Toptax se 750 zákazníky, firmy Sluto s více než 1000 klienty, či dokonce firmy UOL s 3500 spokojenými klienty. V porovnání s těmito společnostmi má EKP nízký vyjednávací vliv. V odvětví se ale nachází celá řada malých společností, účetních i daňových

poradců pracujících samostatně jako OSVČ, jejichž vyjednávací vliv je mnohem menší než vliv společnosti EKP.

Společnosti s velkým počtem zákazníků mohou také realizovat úspory z rozsahu, jelikož mohou své fixní náklady rozprostřít mezi větší množství položek. Úspory z rozsahu mohou také realizovat firmy, které používají vyspělé technologie, které jim umožní efektivně vykonávat práci tak, že za kratší dobu zvládnou udělat více práce. Společnost EKP hojně využívá program MS Teams a MS Outlook, který jim umožňuje rychle a jednoduše komunikovat mezi jednotlivými pobočkami. Často se jedná o situace, kdy jihlavská pobočka zpracovává klientům účetnictví a daňový poradci sídlící v Praze zpracovávají např. daně z příjmů či daň z přidané hodnoty. Právě tehdy je třeba si vzájemně předat podklady společně s poznámkami a komentáři, které se lépe předávají pomocí verbální komunikace skrze videohovor v MS Teams, kde je možné i nasdílení obrazovky počítače umožňující ukázkou konkrétních podmětů k řešení. Co se týče technologických změn, tak EKP od začátku jara zavádí efektivní a zautomatizované podávání dokumentů na úřady skrz datovou schránku pomocí robotizace. Princip automatizace a robotizace spočívá v usnadnění získávání informací o firmách, které EKP zastupuje při komunikaci se správcem daně. Zaměstnanci, kteří za klienty komunikují s úřady skrz datovou schránku doposud museli vyhledávat a ručně zadávat informace o klientech potřebné pro podávání dokumentů skrz datovou schránku. V současné době zaměstnanec pouze vloží do emailu jako přílohu soubor, u kterého požaduje, aby dorazil na úřad. Dále je třeba přiložit tzv. template, neboli šablonu pro automatické podání skrz datovou schránku v podobě souboru ve formátu xlsx, který obsahuje informace o klientovi, za kterého je dokument podáván. Zaměstnancům tak odpadá nutnost dohledávání informací o společnostech a ručního zadávání informací do datové schránky. Jedná se o informace jako je např. přesný název společnosti uvedený ve veřejném rejstříku, identifikační číslo, sídlo, místní příslušnost finančnímu úřadu, číselné označení úřadu a další. Tyto faktory zvyšují hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví.

Prekážkou vstupu nových konkurentů do odvětví je realizace úspor z rozsahu na straně nabídky současných účastníků trhu. Ty je možné realizovat v případě, kdy mají zákazníci dobré povědomí o společnosti, která má v současné době dobrou pověst a jedná se tudíž o populární firmu v odvětví. Za poskytnuté služby populární firmou s dobrou pověstí bývají zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu. Zákazníci také firmám, o kterých již slyšeli kladné recenze, často důvěřují více než společnostem, o kterých doposud neslyšeli. V tomto ohledu by se dalo říct, že hrozba vstupu nových konkurentů je nízká, jelikož dobrou pověst v odvětví poskytování účetních a daňových služeb lze získat díky kvalitně a včasné odvedené práci pro klienty, což je jedna z nejdůležitějších věcí, na které si EKP zakládá. Spokojenost zákazníků také závisí na ochotě a pomoci v případě potřeby a způsobu jednání s klienty, na což je v EKP kladen velký důraz. Jednatelé společnosti mají bohaté zkušenosti s vedením jednání a zároveň prosazují a podporují neustálé zdokonalování a rozvíjení soft skills svých zaměstnanců.

Rozhodnutí o vstupu nové společnosti do odvětví ovlivňuje také kapitálová náročnost při vstupu na trh. I Michael Porter (2008) říká, že odvětví vedení účetnictví a daňového poradenství není kapitálově náročné. Člověku prakticky stačí počítač a potřebné programy k vedení účetnictví a sestavování daňových přiznání. Z tohoto pohledu je zahájení podnikání v odvětví vedení účetnictví a přípravy daní velmi snadné, proto hrozba vstupu nových konkurentů roste. Mnohem důležitějším faktorem v tomto odvětví je nutnost dostatku znalostí, vědomostí a zkušeností.

Daňoví poradci a zejména partneři společnosti EKP mají dlouholeté zkušenosti a patří mezi špičku ve svém oboru.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací vliv firmy při komunikaci s dodavatelem závisí na velikosti společnosti, respektive velikosti zákaznické základny a počtu zaměstnanců. Pro dodavatele jsou totiž společnosti odbírající velký objem produkce, díky své velikosti, významnými zákazníky. Společnost EKP zaměstnává více než 50 zaměstnanců s tím, že každému ze zaměstnanců je přidělen služební notebook s příslušenstvím a dva monitory. Každý z těchto zaměstnanců potřebuje vlastní pracovní místo, které bylo třeba vybavit kancelářským nábytkem. V neposlední řadě každý ze zaměstnanců k vykonávání své práce potřebuje využívat nejrůznější počítačové programy, ať už se jedná o program pro přípravu mezd Pamica, účetní program Pohoda či WFlow, programy sloužící ke zpracování daňových přiznání jako je Form Studio, dále také databáze Aspi či DU.cz sloužící k řešení při řešení daňové a účetní problematiky.

Za velmi důležitý pro společnost EKP považují program Single Case, jelikož se s ním pracují dennodenně všichni zaměstnanci. Proto v této kapitole zkoumám nejprve vyjednávací vliv společnosti Single Case s.r.o., která poskytuje firmám program, pomocí kterého mohou manažeři zadávat zaměstnancům pracovní úkoly. Zároveň si zaměstnanci v programu vykazují odvedenou práci pro zaměstnavatele a v neposlední řadě jsou na základě vykázané práce zaměstnanců u konkrétní společnosti připravovány podklady pro fakturaci firmám za poskytnuté služby.

Program Single Case nepovažují za unikátní produkt, jelikož vykazovat odpracované úkoly mohou zaměstnanci mnoha jinými způsoby. Myslím si ale, že tento program je pro odběratele přínosný z hlediska jeho komplexnosti, jelikož umožňuje jak zaznamenávání docházky, plánování dovolené, evidenci vypracovaných úkolů, možnosti zadávání úkolů podřízeným, tak i fakturaci odvedené práce klientům. Díky všem těmto vlastnostem může být program Single Case užitečný pro široké spektrum subjektů. Proto může program Single Case využívat několikanásobně větší počet společností, než kolik je na trhu podobných programů jako je Single Case, což zvyšuje vyjednávací vliv společnosti Single Case s.r.o. Dále fakt, že tento program používá či může používat velmi široké spektrum firem z důvodu jeho komplexnosti a velké využitelnosti, díky čemuž společnost Single Case není na jednotlivých odběratelích závislá, vyjednávací sílu dodavatele programu zvyšuje a umožňuje mu tlačit na zvyšování cen za používání programu. U dodavatele programu pro vykazování a fakturaci odvedené práce se nepředpokládá, že by se snažil proniknout do odvětví vedení účetnictví a poskytování daňového poradenství z důvodu potřebné kvalifikace, vědomostí a zkušeností. V závislosti na velikosti zákaznické základny, komplexnosti a využitelnosti programu se dá předpokládat, že odvětví zaměřené na poskytování programu sloužícího k vykazování práce a fakturaci bude ziskové. Proto zde nehrozí riziko dopředné integrace.

Významnou část nákladů společnosti EKP představuje pronájem kancelářských prostor v Praze na Senovážném náměstí, kde má společnost EKP své sídlo. Vyjednávací vliv pronajímatele kancelářských prostor ale není nikterak vysoký, přestože se kanceláře nacházejí v lukrativní oblasti centra Prahy. V centru Prahy se nachází velké množství kancelářských prostor k pronájmu. Obecně lze říct, že ceny nájemného rostou v závislosti na inflaci. Ale jelikož v centru Prahy nabídka pronajímaných prostor převyšuje poptávku, pronajímatelům často nevzniká

možnost tlaku na ceny směrem vzhůru. Tento fakt snižuje vyjednávací vliv pronajímatele. V případě, že by společnost chtěla změnit lokalitu svých kanceláří, ale přitom zůstat v centru Prahy, vznikly by jí vysoké přechodové náklady. Náklady by nebyly pouze peněžité v podobě cen pronajímaných prostor, ale vedení EKP by muselo vynaložit velké úsilí při hledání vhodných prostor, které by jim zabralo určitý čas. Také by vznikly náklady plynoucí z přestěhování veškerého kancelářského vybavení, případně z pořízení vybavení nového. Pokud by se firma rozhodla, že použije své doposud používané vybavení, které do nových prostor přestěhuje, vznikl by jí ušlý zisk z důvodu nemožnosti svým zaměstnancům pracovat v kanceláři. Společnost EKP by musela nařídít svým zaměstnancům Home-office, jelikož EKP má se svými klienty předem sjednané termíny, do kdy musí být práce odvedena jako např. u zpracování mezd. Jiné termíny jsou nařízeny státem, např. termíny pro podávání daňových přiznání. Tyto termíny musí být ze strany EKP dodrženy. Dále by se zkomplikovala práce a zejména komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci. Vznikla by také nemožnost nahlížení do tištěných dokumentů klientů uložených v kancelářích v papírové podobě, a celá řada dalších možných komplikací.

Společnost EKP využívá pronajímané pražské kanceláře již od zahájení svého podnikání, zejména díky lukrativní lokalitě. Umístění kanceláří je přínosné i pro zaměstnance, kteří při práci stále studují na fakultě financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické, která se nachází v docházkové vzdálenosti od kanceláří EKP. Dlouhodobá spolupráce je pro EKP i pronajímatele oboustranně výhodná, jelikož pronajímatel má díky nájemní smlouvě uzavřené na delší období jistý budoucí příjem a pro společnost EKP je přínosné, že v případě nutnosti osobního setkání stávající klienti již ví, kde se kanceláře nachází. Ze strany pronajímatele bylo společnosti umožněno rozšíření pronajímaných prostor v závislosti na rozšiřování a rozvoji celé firmy spojené s rozrůstáním týmu zaměstnanců.

Dalším dodavatelem je firma Vox, která společnosti EKP poskytuje služby v podobě odborných školení pro zaměstnance. Náklady plynoucí z využívání služeb pro vzdělávání zaměstnanců představují pro EKP významnou část, proto je vyjednávací vliv tohoto dodavatele vysoký. Vox poskytuje kurzy a semináře týkající se daňové a účetní problematiky, kurzy ekonomiky a financí, kurzy týkající se personalistiky a mezd, právní kurzy, kurzy pro neziskový sektor, ale i jazykové kurzy či školení zaměřené na rozvoj soft skills a další. Díky širokému spektru nabízených služeb je pro společnost EKP přínosné odebírat služby v podobě školení a vzdělávání týkající se různých oborů zaměstnanců od jedné společnosti, díky úspoře času při hledání možnosti poskytnutí různých školení pro zaměstnance na odlišných pozicích. Portfolio nabízených služeb společnosti VOX je široké a umožňuje tak poskytování služeb do různých odvětví. Díky široké nabídce služeb není Vox na jednotlivých odběratelích závislý, což mu umožňuje požadovat po svých zákaznících vyšší ceny, což zvyšuje jeho vyjednávací sílu. Společnost EKP si vybrala využívání služeb v podobě školení společnosti Vox díky dobrému jménu vzdělávací firmy, dlouholeté praxi v oboru, velkému množství certifikovaných a akreditovaných kurzů. Výhodou je také lokalita sídla firmy, jelikož sídlí nedaleko pražských kanceláří EKP, což usnadňuje plánování školení. Obě strany tak mohou ušetřit čas strávený přesunem na školení. Jelikož v EKP pracuje celá řada velmi zkušených manažerů a daňových poradců, vedení společnosti se podařilo navázat se společností oboustranně výhodné partnerství, kdy zaměstnanci EKP také přednášejí na školeních a seminářích určených odborné veřejnosti pořádných společností Vox.

Vox ale není jedinou firmou, která poskytuje společnosti EKP vzdělávací a školicí programy. V rámci členství daňových poradců v Komoře daňových poradců jsou zaměstnancům EKP poskytovány také odborné vzdělávací kurzy.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběrateli společnosti EKP jsou klienti v podobě zejména menších, středních, v některých případech i velkých společností, kterým EKP vede účetnictví, zpracovává mzdy, spravuje daňové povinnosti, poskytuje poradenské služby a zastupuje je při komunikaci s úřady. Některé společnosti využívají pouze část nabízených služeb, např. si firma vede účetnictví sama a u EKP si nechává zpracovat pouze mzdy a daně. Mezi další část klientely patří fyzické osoby, které využívají poradenské služby, nechávají si u EKP zpracovávat především daně z příjmů a využívají jejich služby v podobě zastupování při komunikaci se správcem daně. Z toho vyplývá, že se na trhu nachází velké množství klientů, kteří chtějí využívat účetní a daňové služby. Velmi ale záleží na velikosti subjektu. Velké společnosti anebo třeba více společností, které vlastní stejný majitel a využívá služeb EKP pro všechny své společnosti po celý hospodářský rok, tudíž díky nim realizuje EKP vysoké příjmy, mají mnohem významnější vyjednávací vliv než např. fyzická osoba, které EKP zpracuje pouze jedno daňové přiznání ročně. Společnost EKP poskytla v roce 2022 své služby více než pěti stům právníkům osobám a zhruba osmdesáti fyzickým osobám. Z toho se dá usoudit, že vyjednávací vliv klientů společnosti EKP je vysoký.

Služby v podobě vedení účetnictví a zpracování daní je možné považovat za nediferenciované služby. Vyjednávací vliv zákazníku je tedy vysoký. Vedení účetnictví a zpracování daní je podloženo zákonem a neměl by rozdíl ve výsledném zpracování mezi různými společnostmi nabízejícími tyto služby. Důležitá zde ale je správnost zpracování, proto zde obrovskou roli hraje zejména odbornost jednotlivých subjektů, množství nasbíraných zkušeností a dovedností. Některé případy při zpracování daní a účetnictví mohou být velmi sporné. Zodpovědnost je tudíž v rukách účetních a daňových poradců, aby se rozhodli v dané situaci správně tak, aby byl správce daně s výsledkem spokojený. Takže služby vedení účetnictví a zpracování daní diferenciované nejsou, ale z hlediska odbornosti mohou být značné rozdíly mezi jednotlivými subjekty na straně nabídky.

U firem využívající služby EKP existuje určité riziko, že by se mohly rozhodnout ukončit spolupráci s EKP, zaměstnat do své firmy finanční a mzdové účetní i daňové poradce. Toto riziko ale není příliš vysoké, jelikož pro firmy bývá zpravidla výhodnější využití služeb externích partnerů vykonávající podpůrné firemní činnosti. Opět zde hraje roli odbornost a zkušenosti potenciálních zaměstnanců. Kvalifikovaným zaměstnancům EKP může v závislosti na velikosti firmy zpracování účetnictví jedné společnosti zabrat několik dní v měsíci, kdežto zaměstnání nového zaměstnance na účetní pozici na hlavní pracovní poměr by pro zaměstnavatele znamenalo vyšší náklady. Z toho vyplývá, že riziko zpětné integrace v tomto odvětví není příliš vysoké.

Odběratelům společnosti EKP nehrozí žádné přechodové náklady při změně odběratele. Ve smlouvě o poskytnutí služeb společnosti je jedinou podmínkou při rozhodnutí o ukončení spolupráce dodržení tříměsíční výpovědní lhůty. Každý z odběratelů se tak může prakticky kdykoliv rozhodnout, že odběratele změní a nevznikne mu při tom žádná finanční újma. Za přechodové náklady by se tedy dal považovat pouze čas strávený při hledání nového poskytovatele služeb a čas nutný pro dodržení výpovědní lhůty. Z tohoto hlediska je vyjednávací vliv dodavatelů vysoký.

Hrozby ze strany substitutů

Za substitut by se v tomto odvětví dalo považovat, že by klienti EKP přestali využívat jejich služby a začali by tuto práci vykonávat sami. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnání několika nových zaměstnanců s dostatečnou odborností by bylo pro společnost náročné jak z hlediska realizace, tak v podobě vyšších nákladů. Zároveň by si společnost musely obstarat potřebné programy a účetní softwary, jako např. program Pamica sloužící ke zpracování mezd, některý z účetních programů jako je Pohoda, program určený ke zpracování daní jako je Form Studio. Zavedení všech potřebných programů a přístupů představuje pro zaměstnavatele opět zvýšení nákladů. Proto hrozba ze strany substitutů není v tomto odvětví vysoká.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V odvětví poskytování účetních a daňových služeb se nachází velké množství konkurujících firem. Některé jsou menší, jiné mnohonásobně větší. Jak již bylo popsáno, poskytování služeb vedení účetnictví a daňového poradenství u různých společností by se dalo považovat za zastupitelné služby, rozdílnosti mohou být v kvalifikaci, odbornosti a množství nasbíraných zkušeností jednotlivých subjektů. Roli také hraje rychlost zpracování, způsob komunikace, ochota vyjít klientovi kdykoliv vstříc při hledání nejvýhodnějšího řešení. Tudíž společnosti mezi sebou nesoupeří pouze na základě ceny, ale důležité pro klienty při výběru firmy poskytující daňové a účetní služby je dostupnost informací o společnosti, existence kladných recenzí, dosažené výsledky. V závislosti na rozdílné kvalifikaci jednotlivých poskytovatelů vedení účetnictví a zpracování daní není intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty příliš vysoká, přestože každý z nich nabízí stejné služby.

Odvětví poskytování služeb vedení účetnictví a daňového poradenství neustále roste. Stát zákonně upravuje podmínky pro vedení účetnictví, zpracování a placení daní. Zejména u daňových povinností se dá předpokládat, že je budou subjekty muset splňovat i nadále. Tudíž práce daňových poradců z trhu pravděpodobně nevymizí. I v tomto odvětví je postupem času zařazováno množství technologických inovací. Díky inovacím má docházet ke zefektivnění vedení účetnictví a práce daňových poradců. Příkladem může být automatizace účetnictví nebo podávání daňových přiznání na finanční úřad pomocí datových schránek. Společnost EKP používá např. program WFlow, který umožňuje automatické zadávání faktur do účetního softwaru. Program si z faktur v elektronické podobě dokáže převzít potřebné údaje a zadat je do účetnictví. Od začátku jara společnost EKP také začala využívat automatizaci podávání dokumentů na úřady skrze datové schránky, jak bylo popsáno výše. Odvětví vedení účetnictví a poskytování daňových služeb se neustále technologicky rozvíjí a roste, proto je z tohoto pohledu vyjednávací intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty nízká.

Bariéry odchodu z tohoto odvětví nejsou téměř žádné. Jedinou podmínku, kterou by muselo EKP dodržet je tříměsíční výpovědní lhůta u poskytování služeb klientům. Co se týče fixních nákladů, ty jsou v porovnání s jinými odvětvími nízké. Účetním a daňovým poradcům stačí k výkonu práce pouze pracovní místo, počítač a programy potřebné k výkonu práce. Tyto faktory snižují intenzitu soupeření mezi konkurujícími společnostmi. Přechodové náklady klientů ke konkurentům představují pouze čas stanovený smlouvou v podobě výpovědní lhůty, což zvyšuje intenzitu soupeření mezi stávajícími konkurenty. Celkově je ale intenzita soupeření mezi současnými konkurenty na trhu nízká.

2.5 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole jsou zhodnoceny faktory vnitřního prostředí společnosti pomocí VRIO analýzy. Zdroje plynoucí z vnitřního prostředí hodnocené pomocí analýzy VRIO jsou rozděleny do čtyř skupin: hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Ukazatelům hodnotícím finanční situaci podniku je věnována samostatná podkapitola.

2.5.1 VRIO analýza

Cílem VRIO analýzy je prozkoumat vnitřní zdroje společnosti a zhodnotit, které z nich firmě přinášejí konkurenční výhodu. Níže jsou skupiny faktorů popsány a následně shrnuty v tabulce VRIO analýza.

Hmotné zdroje

Společnost EKP poskytuje firmám finanční, daňové a poradenské služby. K výkonu práce společnost potřebuje kancelářské prostory, které jsou dostatečně velké pro všechny zaměstnance dané lokality, ale také je třeba mít navíc některá volná pracovní místa pro případ spolupráce mezi jednotlivými pobočkami. Společnost EKP je rozdělena převážně tak, že daňoví poradci sídlí primárně v Praze a finanční či mzdové účetní pracují z velké části v Jihlavě a nově také ve Svitavách. V některých případech, kdy daňovou problematiku společnosti spravuje daňový poradce pracující na pražské pobočce a mzdovou agendu či účetnictví má na starosti zaměstnanec z Jihlavy, je třeba i fyzická přítomnost obou zaměstnanců. Taková situace může nastat např. na schůzkách s klienty, na prvotní schůzce při navazování nových klientských vztahů, či daňových kontrolách, při kterých bývá potřeba podání vysvětlení a popsání dané situace u konkrétního klienta. Pro takové případy je třeba mít na pobočkách volné kapacity, jelikož přejíždění mezi pobočkami v Praze a v Jihlavě zabere hodně času, a tak se zaměstnancům vyplatí strávit na pobočce celý pracovní den. Odvětví poskytování účetních a daňových služeb umožňuje zaměstnancům využívat výhodu práce téměř odkudkoliv, jelikož pracovník potřebuje pouze svůj počítač s potřebnými programy. Součástí poboček jsou i zasedací místnosti sloužící primárně pro setkávání s klienty, ale využívané jsou také při vzdělávání zaměstnanců a menší teambuildingových aktivitách. Společnost EKP pro tyto účely vlastní historickou zrekonstruovanou vilu blízko centra Jihlavy, kancelářské prostory ostatních poboček má EKP pouze pronajaté. K jihlavské vile patří také menší pozemek sloužící z velké části jako parkoviště pro zaměstnance a klienty.

Součástí hmotných zdrojů je také technologické a výpočetní vybavení. K výkonu práce používají všichni zaměstnanci služební notebook, ke kterému náleží další dva monitory a další příslušenství, jako je myš, klávesnice a sluchátka. Dále jsou ve firmě používány tiskárny, pomocí kterých jsou tisknuty dokumenty, které je třeba uchovávat v papírové podobě. Příkladem mohou být dokumenty společností týkající se daní z přidané hodnoty. Tyto dokumenty slouží jako podklady daňovým kontrolám. V neposlední řadě k práci finančních účetních neodmyslitelně patří používání skeneru, který používají k přenosu originálních papírových dokumentů klientů do digitální podoby tak, aby s nimi bylo možné pracovat v účetních programech. Veškeré dokumenty klientů jsou následně ukládány do sdíleného prostředí pomocí SharePoint, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci EKP.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje, kterými společnost disponuje, je možné zařadit získané informace a vytvořené dokumenty klientů, které firma dále využívá a vychází z nich při vykonávání práce pro klienty. Aby měli k informacím přístup všichni zaměstnanci, jsou všechny tyto informace nahrávány do sdíleného prostředí SharePoint, kde EKP vede evidenci všech svých klientů a je možné zde dohledat veškeré přijaté, vypracované dokumenty a všechny ostatní poskytnuté informace o klientech. Nahlížení je možné i do několik předchozích období, jelikož s některými informacemi získanými během předchozích let spolupráce je třeba pracovat i v současnosti.

Oblastí, díky které by EKP mohlo získat výhodu oproti konkurenčním společnostem v odvětví, je přístup ke klientům. Společnost EKP si zakládá na profesionálním, ale zároveň přirozeném a přátelském přístupu ke klientům. Smyslem práce EKP je pomáhat a poradit klientům v oblasti daňové a účetní problematiky. Snaží se proto být svým klientům ve všech ohledech nápomocní. Důležitou roli hraje také profesionální vystupování a schopnost efektivního vedení jednání, které směřuje ke spokojenosti obou zainteresovaných stran. V tomto ohledu vzdělává EKP své zaměstnance skrze školení zaměřené na rozvoj soft skills. Komunikační schopnosti potřebné při jednání s klienty umožňuje EKP svým zaměstnancům rozvíjet díky hodinám anglického jazyka, které mohou absolvovat každý týden v délce jedné hodiny. Společnost také podporuje rozvoj zaměstnanců po odborné stránce v podobě poskytování externích školení od společnosti Vox a Komory daňových poradců. Dle potřeby jsou v EKP prováděné i interní školení zaměřené např. na používání excelu, kdy zkušenější kolegové poskytují online školení začínajícím zaměstnancům a zaměřují se především na záležitosti týkající se zpracování pracovních úkolů. Interní školení je také prováděno při zavádění inovací dle potřeby v průběhu roku.

Jako další faktor lze také vnímat vzhled reprezentativních prostor sloužících k jednání s klienty, potažmo image společnosti. Při zařizování kancelářských prostor a společenských místností prokázali jednatelé společnosti, že mají smysl pro detail. Interiér je laděný do neurálních tónů, převažuje elegantní bílá barva. Veškeré prostory společnosti propojuje modrá barva, která je obsažena v logu firmy a lemuje webové stránky i facebookový profil. Dominantou jihlavské pobočky je menší zasedací místnost s prosklenou stěnou, která odděluje zasedací místnost od zbývajících prostor. Velká prosklená stěna dodává historické vile moderní nádech a prostory jsou díky ní prosvětlené a vzdušné. Příjemné prostředí může přispívat k dobrému pocitu klientů při jednání, což může pozitivně ovlivňovat výsledek jednání.

Významnou silnou stránku pro společnost EKP představuje členství v organizaci Prime Global, která sdružuje nezávislé účetní firmy po celém světě. EKP se jako první a zároveň jediná firma v České republice stala členem Prime Global. Členství v organizaci umožňuje EKP přístup k odborným školením a novinkám v oboru. Díky členství v organizaci má EKP přístup k legislativním změnám a může se inspirovat pracovními postupy využívanými zahraničními společnostmi a zároveň má možnost se včas dozvídat o inovacích, které lze do pracovních procesů zakomponovat. Zároveň může EKP navázat mnoho cenných kontaktů se zahraničními společnostmi, které by se na ně mohly obrátit v případě nutnosti řešení případu týkajícího se zdanění v České republice, nebo možné expanze na český trh. Společnosti EKP se tak otevírá množnost navázání potenciálních nových partnerství.

Výhodu pro společnost EKP představuje, že velké množství zaměstnanců je zapsané v seznamu daňových poradců a jsou tudíž členy Komory daňových poradců. Členství v komoře představuje

znak odborné kvalifikace daňových poradců, jelikož vyžaduje složení náročných a velmi obsáhlých kvalifikačních zkoušek. Podmínky těchto zkoušek jsou upravené zákonem č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců a zkušebním řádem Komory daňových poradců ČR. Úspěšnost zkoušek se pohybuje průměrně kolem 20-30 %, což značí jejich náročnost a komplexnost. Proto členství 20 zaměstnanců EKP v Komoře daňových poradců svědčí o vysoké úrovni odbornosti celé společnosti a má kladný vliv na dobré jméno firmy. Členství v komoře daňových poradců přináší pro společnost EKP i další výhody, a to např. poskytování svým členům vzdělávání a odborné semináře. Díky specializaci jednotlivých daňových poradců mají členové možnost obrátit se na Komoru daňových poradců s žádostí o konzultaci konkrétní problematiky. Komora se následně obrátí na odborníka na danou problematiku z řad svých členů a propojí tak daňové poradce mezi sebou za účelem poskytnutí poradenství v požadované oblasti (kdpcr.cz; 2022).

Na zlepšování dobrého jména firmy se podílí také nominace mladých daňových poradců Jakuba Berana a Vojtěcha Bouřila do soutěže SLUTO DAŇOVÁ & ÚČETNÍ firma roku 2023 v kategorii Daňová naděje. Vojtěch Bouřil se umístil ve své kategorii na šestém místě. Celá společnost EKP Advisory se soutěže také účastnila a umístila se na osmé pozici v kategorii Nejžádanější zaměstnavatel v daních roku 2023. V roce 2022 se na pátém místě v kategorii Daňová naděje roku umístil daňový poradce Jan Tecl a společnost EKP Advisory se umístila na devátém místě v kategorii Nejžádanější zaměstnavatel v daních. Výsledky v soutěži opět svědčí o kvalitách zaměstnanců EKP a také můžeme z výsledků odvodit spokojenost a loajálnost současných zaměstnanců i zájem potenciálních zaměstnanců o práci ve společnosti.

Společnost využívá ke komunikaci s veřejností webové stránky a Facebook. Facebookový profil společnosti ale není nikterak úspěšný, jelikož má pouze 111 sledujících. Dále je možné se informace o společnosti dozvědět z internetových stránek Komory daňových poradců či profilu na stránce Linked in. Na svých webových stránkách je marketingové oddělení společnosti EKP velmi aktivní. Na stránkách zveřejňují skrze blog články a kratší novinky v podobě zpráv týkajících se daňové a účetní problematiky. Zájemci mají také možnost odebírat newsletter nazývaný se EKPrůvodce daněmi a účetnictvím, který vychází pravidelně jednou za měsíc. Zaměstnanci EKP v rámci partnerství s internetovým portálem Pohoda pravidelně přispívají v podobě publikace odborných článků. Odborné veřejnosti se EKP může přiblížit na konferenci Tax Forum, kde členové vedení vedou odborné přednášky. Jednatelé společnosti také přijali pozvání do rozhovorů vedených formou podcastu, konkrétně Jan Kotala se byl hostem podcastu Průvodce podnikáním a Lukáš Eisenwort se zúčastnil pořadu X Talk na XTV.cz. Co se týče přiblížení společnosti EKP mladým potenciálním zaměstnancům, tak se společnost v roce 2023 představila na veletrhu Šance, který se konal na půdě Vysoké školy ekonomické v Praze, a v roce 2022 na veletrhu JOBstart na půdě Vysoké školy polytechnické v Jihlavě (ekp.cz, nedatováno d)).

Lidské zdroje

Nepostradatelnou součástí všech společností jsou stále její zaměstnanci, i přes neustálý rozvoj robotizace a automatizace ve všech oblastech podnikatelské sféry. Velmi podstatnou složkou je management podniku. Součástí společnosti EKP je čtyřčlenný tým manažerů, který se stará o chod společnosti z pohledu rozdělování práce jednotlivým zaměstnancům. Mají na starosti také komunikaci s klienty a jsou vlastně prostředníkem mezi klienty a zaměstnanci vykonávajícími práci pro klienty. Do vrcholového managementu se také řadí partneři a jednatelé

společnosti. Náplní jejich práce je spolupráce s manažery při rozdělování zakázek klientů mezi pracovníky. Zároveň jsou právě oni těmi, kdo má na starosti roli leaderů. Své zaměstnance považují za tým, zakládají si na spolupráci zaměstnanců, ať už v podobě výpomoci a poradenství, nebo také předávání zkušeností mezi zaměstnanci na stejné úrovni pracovní pozice, nebo spolupráci mezi účetními a daňovými poradci. Co se týče strategického plánování ve společnosti, které by mělo vykonávat vrcholové vedení, tedy partneři společnosti EKP, vnímám, že si v tomto ohledu EKP nevede velmi dobře. Strategický management považuji za nedostatečný z důvodu, že společnost nemá jasné definovanou vizi ani strategické cíle týkající se budoucího rozvoje firmy. Dle slov jednatele společnosti Lukáše Eisenworta „*systém řízení následuje až po růstu*“, tudíž se ve společnosti stává, že organizační záležitosti jsou řešeny až v návaznosti na rozvoj a postupné rozšiřování společnosti.

Nejdůležitějším lidským zdrojem, který je potřebný pro poskytování služeb EKP, jsou především znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Odbornost a rozsah ovládaných oblastí zejména daňových poradců, podložené členstvím v Komoře daňových poradců a umístěním v soutěži SLUTO DAŇOVÁ & ÚČETNÍ firma roku 2022 a 2023, vnímám jako příležitost, pomocí které se může společnost EKP odlišit od konkurenčních firem na trhu, proto tento zdroj považuji za silnou stránku společnosti.

Podnikovou kulturu má na starost marketingové oddělení a z velké části se jejím rozvoji podílí asistentka jednatele společnosti i samotní jednatelé. Marketingové oddělení společně s asistentkou jednatele se starají o plánování teambuildingových aktivit. Každoměsíčně zařizují společné setkání v rámci jednotlivých poboček samostatně. Někdy postačí společné setkání s kolegy v prostorech kanceláří, jindy společně navštěvují např. bowling, minigolf, laser game a podobné aktivity. Několikrát do roka je také uspořádáno celofiremní setkání, kdy mají zaměstnanci všech poboček možnost společně vyjet např. na lyžařský zájezd, sjíždět řeku na kánoích či prozkoumávat pražskou zoologickou zahradu ve večerní hodinách a pozorovat zvířata za tmy. Zaměstnanci celé firmy se také mohou všichni společně setkat na každoročně pořádaném vánočním večíрку.

Ke stmelování kolektivu ale nejvíce přispívají drobné pozornosti od jednatelů společnosti. Jendou za týden mohou zaměstnanci v závislosti na pracovním vytížení, pokud jim to rozložení práce, objem pracovních úkolů a čas dovolí, vyrazit společně s jednatelem na společný pracovní oběd. Toto gesto jednatelů vnímám velmi pozitivně, jelikož některé problémy a vzniklé komplikace je pro zaměstnance mnohem příjemnější řešit v neformálním prostředí.

Dalším způsobem, jakým jednatelé získávají zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, jsou každoroční pohovory mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Při tomto rozhovoru je zhodnocena atmosféra na pracovišti, výkonnost zaměstnanců, spokojenost s odvedenou prací. Jednatelé se také zaměstnanců ptají, v čem vnímají svůj přínos pro firmu, zda od poslední schůzky došlo k rozvoji jejich dovedností, a také pokládají otázku týkající se oblasti, na které by jednotliví zaměstnanci chtěli do budoucna pracovat, ať z hlediska odborného zaměření, či v rámci osobního sebezrovoje. Zaměstnanci také mohou jednatelům sdělit veškeré další připomínky týkající se výkonu jejich práce.

Tyto skutečnosti významně přispívají ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců a také ke zvýšení jejich motivace a chuti ke zlepšování se v práci.

Tabulka 1 VRIO analýza

Zdroje		Hodnotné	Vzácné	Nenapodobitelné	Využitelné	Konkurenční efekt	Ekonomický důsledek
Hmotné	Kancelářské prostory	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Technologické vybavení	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
Nehmotné	Informace o klientech	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Přístup ke klientům	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Vzdělávání a rozvoj	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Vzhled poboček	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Členství v Prime Global	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Členství v Komoře daň. poradců	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Ocenění v soutěžích	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Marketingová komunikace	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
Lidské	Management	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Znalosti a zkušenosti	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Přístup vedení k zaměstnancům	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Týmový duch	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Podniková kultura	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Spokojenost a loajálnost zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulka 1 je zřejmé, že všechny výše popsané zdroje přináší společnosti EKP hodnotu. Díky nim může EKP poskytovat klientům nabízené služby. Zdroje v podobě kancelářských prostor, technologického vybavení kanceláří, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vzhled poboček a marketingová komunikace nejsou pro společnost EKP vzácné. Kancelářských prostor dostupných k pronájmu je v centru Prahy velké množství, v případě nespokojenosti s pronajímanými prostory má EKP možnost změny lokality a poskytovatele pronajímaných prostor. Přechod k jinému pronajímateli by představoval pro EKP náklady ať v podobě financí či v podobě času stráveného výběrem nového pronajímatele a zařízením nové pobočky, ale vzhledem k množství nabízených kancelářských prostor není tento zdroj vzácný. Technologického vybavení, jako jsou např. počítače, skenery, tiskárny, je na trhu dostatek. Toto vybavení je i snadno nahraditelné, jelikož v případě, že by některá z těchto věcí přestala fungovat, společnost je schopna ji v podstatě do následujícího pracovního dne vyměnit za novou. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro EKP důležitý, zvyšuje totiž kvalifikaci a odbornost zaměstnanců. Tento zdroj ale není pro EKP vzácný, jelikož externích subjektů, kteří poskytují

účetním a daňovým poradcům odborné vzdělávací kurzy, je v České republice i v zahraničí velké množství.

Vzhled poboček má významný vliv na to, jak se cítí nejen klienti při jednáních v prostorách EKP, ale také zaměstnanci při práci. Příjemné pracovní prostředí může mít pozitivní vliv na výkonnost práce zaměstnanců. Proto je vzhled kancelářských prostor a zasedacích místností pro EKP hodnotný, ale není vzácný. Příjemné prostředí se pomocí rekonstrukce dá vytvořit v jakékoliv budově.

Pomocí marketingové komunikace se obecně může firmám povést oslovit nové potenciální klienty. Marketingová komunikace společnosti EKP se ale zaměřuje spíše na širokou veřejnou a poskytnutí nových informací týkajících se daňové problematiky s cílem ulehčení zorientování se v běžných daňových postupech, kterými se musejí řídit např. OSVČ. Dále se EKP představuje nadějným studentům s vidinou získání potenciálních mladých zaměstnanců. Na propagaci velkým potenciálním klientům v podobě firem, kterým by EKP mohlo poskytnout komplexní služby v podobě vedení účetnictví, správy mzdové agenty a zpracování daní, se marketingové oddělení příliš nezaměřuje. Z tohoto důvodu může marketingová komunikace přinášet společnosti hodnotu, ale vzácná pro EKP není.

Členství 20 zaměstnanců EKP v Komoře daňových poradců považují za silnou stránku společnosti, která vypovídá o kvalitě nabízených služeb a odbornosti, zaměstnanců, kteří služby pro klienty vykonávají. Vzhledem k tomu, že daňové zkoušky se každoročně podaří složit pouze cca 20–30 % zájemců o členství v Komoře daňových poradců, považují vysoký počet daňových poradců zaměstnaných u EKP za vzácný zdroj. Tento zdroj však není nenapodobitelný, i když snaha o členství v Komoře daňových poradců vyžaduje vynaložení velkého úsilí a velké množství času strávených studiem daňové problematiky.

Na zkušeném a výkonném vedení stojí z velké části úspěšnost firem. Vrcholový management nepochybně přináší společnosti hodnotu. Na pracovním trhu je velmi malé množství manažerů, kteří by měli bohaté zkušenosti s vedením společností a zároveň si sebou nesli historii plnou úspěchů, přičemž by měli i odbornou praxi v daňové oblasti. Firmy se zpravidla snaží si loajálnost takových manažerů udržet a navazují s nimi dlouhodobé spolupráce, proto se často nepohybují na trhu práce. Z tohoto důvodu považují kvalitní a zkušené manažery za vzácný zdroj pro podnik. Přístup jednotlivých manažerů je ale možné napodobit. Společnosti EKP z tohoto zdroje plyne dočasná výhoda s dočasně nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

Způsob, jakým lidé ve společnostech společně při práci fungují je důležitým faktorem ovlivňující atmosféru v pracovním prostředí. Příjemné pracovní podmínky umožňují zaměstnancům udržet si dobré náladu, která pomáhá k vysokému pracovnímu nasazení. Ke zlepšování vztahů mezi zaměstnanci se společnost EKP snaží významně přispívat. Marketingové oddělení pořádá několikrát do roka menší teambuildingové aktivity pro jednotlivé pobočky a větší akce pro celou společnost EKP. Příkladem může být několikadenní lyžařský zájezd, plánovaný víkendový výlet spojený se sjížděním řeky, či večerní prohlídka pražské zoologické zahrady. Roli zde také hraje přístup a postupy používané při řešení problémů na pracovišti. Tyto faktory ovlivňují podnikovou kulturu, která je pro společnost hodnotná a vzácná.

V závislosti na dlouhodobé spolupráci s klienty má EKP možnost uchovávat si poskytnuté, nebo pomocí v minulosti poskytnutých službách, získané informace o klientech. Tyto informace jsou přínosné pro další spolupráci, jelikož zaměstnanci již firmy klientů znají, potřebné informace od

nich získali již v minulosti a v současnosti z nich mohou vycházet. Proto zaměstnancům tato skutečnost umožňuje zkrácení času, který by strávili získáváním těchto informací od nových klientů. Informace o klientech jsou pro EKP bezpochyby hodnotné, jsou zajisté i vzácné a nenapodobitelné, jelikož některé informace nejsou veřejně dostupné, ale jsou potřebné pro správné vedení účetnictví a zpracování daní, a proto musely být společnosti EKP poskytnuty. Jiné informace společnost EKP právě díky vedení účetnictví a zpracování daní zjistila o klientech sama. Tyto informace jsou využitelné pro další spolupráci s klienty, proto je můžeme považovat za udržitelnou výhodu s nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

Společnost EKP si zakládá na profesionálním, ale přesto přátelském přístupu ke klientům. Vedení společnosti se neustále snaží zlepšovat způsob vedení jednání s klienty společnosti pomocí proškolení zaměstnanců se zaměřením na soft skills. Zároveň ale každý člověk působí na své okolí rozdílně a vyzařuje jinou energii, proto je přístup ke klientům nenapodobitelný. Využitelný je v případě, že se zaměstnanců podaří klienta přesvědčit, aby přistoupil na požadované podmínky a uzavřeli společně vzájemnou spolupráci.

Členství v organizaci Prime Global je pro EKP vzácné a velmi těžko napodobitelné, jelikož EKP je jediná česká firma, která je členem této organizace. Organizace sdružuje pouze velmi úspěšné účetní a poradenské firmy. Využitelný je tento zdroj zejména díky možnosti navázání kontaktů s úspěšnými zahraničními společnostmi. Díky členství může EKP nabídnout své služby ostatním členským firmám při řešení otázek týkajících se účetnictví a zdanění v České republice. Zároveň může své služby poskytnout zahraničním partnerským společnostem, které expandují na český trh.

Ocenění v soutěžích přispívá ke zviditelnění společnosti, zvyšuje podvědomí o nabízených službách, zlepšuje dobré jméno firmy a díky oceněním se mohou potenciální přesvědčit o odbornosti a kvalitě zaměstnanců, kteří pro ně vykonávají poptávané služby. Úspěch v nezávislých soutěžích je pro společnost hodnotný, vzácný a nenapodobitelný. Díky přispívání k dobrému jménu firmy a zvyšování podvědomí o společnosti u nových potenciálních klientů je pro společnost také využitelný a představuje tedy udržitelnou výhodu s nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

Jak již bylo několikrát popsáno v předchozích kapitolách, velmi podstatným zdrojem jsou v tomto odvětví znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Odbornost a několikaletá praxe v oboru představuje pro společnost EKP udržitelnou výhodu s nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

Vedení společnosti EKP se snaží drobnými gesty a zaměstnaneckými benefity přispívat k zvyšování spokojenosti a loajálnosti svých zaměstnanců. Velký význam vidím v každoročních setkání vedení společnosti se zaměstnanci sloužícího ke vzájemnému poskytnutí zpětné vazby. Zpětná vazba dává obou stranám prostor pro budoucí zlepšení spolupráce a zároveň zvýšení výkonnosti firmy. Proto přístup vedení k zaměstnancům považuji za hodnotný. Přístup každého leadera k vedení firmy a ke svým zaměstnancům je unikátní v závislosti na povaze a zároveň získaných zkušenostech. Z tohoto důvodu považuji přístup vedení společnosti za vzácný a nenapodobitelný zdroj. Díky možnému zvyšování výkonnosti a zefektivnění práce zaměstnanců na základě zjištěných připomínek a zajištění rozvoje zaměstnanců prokonzultovaném na schůzce s vedením, považuji přístup k zaměstnancům za využitelný zdroj. Vedení společnosti přináší tedy udržitelnou výhodu s nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

Schopnost spolupracovat a práce v týmu, ať už v rámci jedné pobočky či mezi pobočkami, zvyšuje kvalitu a efektivnost nabízených služeb. Při práci v týmu je také potřeba dobrá atmosféra a nálada na pracovišti, což přispívá i ke spokojenosti zaměstnanců. EKP si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců pro rozvoj společnosti. Proto se snaží svým zaměstnancům poskytovat nejrozličnější benefity, reaguje na zpětnou vazbu a snaží se zapracovávat jejich připomínky k chodu společnosti. Spokojenost a loajálnost zaměstnanců představuje pro společnost EKP udržitelnou výhodu s nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

Spokojenost a loajálnost zaměstnanců se společnost EKP snaží zvyšovat stmelováním kolektivu díky pořádání pravidelných společných obědů zaměstnanců s vedením společnosti a pořádáním teambuildingových aktivit. Na spokojenosti zaměstnanců se vedení snaží pracovat také v návaznosti na každoroční setkání zaměstnanců s vedením sloužícího ke vzájemnému poskytnutí zpětné vazby. Společnost také nabízí zaměstnancům možnosti oborného i osobního rozvoje. Spokojení zaměstnanci, kteří vykonávají svou práci rádi a pracují v příjemných pracovních podmínkách i co se týče kolektivu spolupracovníků, vykonávají zadané úkoly efektivně. Zároveň se spokojenými a loajálními zaměstnanci má společnost možnost navazovat dlouhodobé pracovní vztahy, díky čemuž ušetří náklady vzniklé při náboru a zaučování nově příchozích zaměstnanců. Lidé bývají považováni za nejdůležitější zdroj pro podnik, a proto si myslím, že by společnost měla věnovat velkou pozornost zvyšování spokojenosti a loajálnosti svých zaměstnanců, aby docházelo k co nejmenší fluktuaci. Díky efektivní práci a úspoře nákladů vynaložených na nábor a zaučování nových zaměstnanců, je spokojenost a loajálnost kromě hodnotného, vzácného, nenapodobitelného i využitelným zdrojem, který přináší udržitelnou výhodu s nadprůměrným ekonomickým důsledkem.

2.5.2 Finanční analýza

V následující kapitole jsou vypočítány ukazatele finanční analýzy, které umožňují zhodnocení finanční situace v podniku. Ukazatele jsou počítány pro období 2018 až 2022. Výkazy společnosti za sledované období jsou součástí příloh bakalářské práce.

Ukazatele rentability

Jak je patrné z hodnot v Tabulce 2 výnosnost aktiv, vlastního kapitálu i tržeb se pohybuje ve velmi vysokých číslech. Rentabilita udává, jak vysoký se firmě daří tvořit zisk pomocí vloženého kapitálu. V roce 2018 dosáhla rentabilita aktiv, vlastního kapitálu i tržeb nejvyšších hodnot ze sledovaného období. Největší propad hodnot lze vidět v roce 2021. V roce 2022 došlo pět k nárůstu hodnot.

Tabulka 2 Ukazatele rentability

EKP Advisory, s.r.o.	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	0,44	0,30	0,21	0,16	0,29
ROE	0,58	0,42	0,35	0,31	0,54
ROS	0,28	0,19	0,19	0,19	0,23

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výroční zprávy EKP Advisory, s.r.o. 2018–2022

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti se ve všech letech sledovaného období pohyboval pod hranicí 50 %, což značí dobrou situaci společnosti. Platí obecné pravidlo, že cizí zdroje jsou levnější než vlastní, ale vysoká zadluženost s sebou nese vysoké riziko. V případě, že by se podnik ocitl ve špatné finanční situaci, hrozilo by mu riziko nemožnosti splácení dluhů. Zadluženost pohybující se v rozmezí 40 % a 50 % tak představuje určitý kompromis mezi rizikem a využívání zdrojů, které jsou pro podnik levnější. Na druhou stranu lze z výsledků vyzorovat rostoucí trend zadluženosti, což neznačí dobrou situaci. Znamená to, že společnost EKP zvyšuje své dluhy. Ukazatel úrokového krytí udává kolikrát se zisk společnosti může snížit tak, aby firma byla stále schopná splácet úroky. Zde jsou vidět významné rozdíly mezi jednotlivými obdobími. V roce 2018 je úrokové krytí nulové, jelikož dle rozvahy společnost neměla žádné nákladové úroky.

Tabulka 3 Ukazatele zadluženosti

EKP Advisory, s.r.o.	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	0,24	0,20	0,41	0,47	0,43
Úrokové krytí	0,00	125,68	28,85	26,51	41,74
Ukazatel přefinancování	102,38	6,20	1,50	0,95	0,91

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výroční zprávy EKP Advisory, s.r.o. 2018–2022

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak dobře je vedení společnosti schopno hospodařit s aktivy. Obecně se udává, že obrat celkových aktiv by měl dosahovat vyšších hodnot, než je 1. Tuto podmínku EKP splňuje téměř ve všech letech sledovaného období kromě roku 2021, kdy obrat celkových aktiv dosáhl hodnoty 0,85. U obratu zásob je také možné pozorovat významný propad v roce 2021. S tím souvisí i doba obratu zásob, která říká za jak dlouho byly průměrně prodány zásoby společnosti. Pokud se hodnoty pohybují v řádu jednotek dnů, značí to dobrou situaci společnosti. Průměrně nejdelší dobu strávila společnost EKP prodejem zásob v roce 2021. Doba obratu pohledávek vypovídá o tom, jak rychle firma obdrží úhradu za poskytnuté služby klientům. U tohoto ukazatelé je vidět klesající trend, což je pro firmu přínosné.

Tabulka 4 Ukazatele aktivity

EKP Advisory, s.r.o.	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	1,55	1,61	1,07	0,85	1,23
Obrat zásob	85,64	106,61	108,53	47,57	99,99
Doba obratu zásob	4,26	3,42	3,36	7,67	3,65
Obrat pohledávek	3,00	2,58	2,70	3,45	4,57
Doba obratu pohledávek	121,78	141,68	134,95	105,84	79,87

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výroční zprávy EKP Advisory, s.r.o. 2018–2022

Ukazatele likvidity

Likvidita udává, jak rychle se přeměňují aktiva společnosti na peníze. Tento ukazatel má vypovídací schopnost o tom, jestli je firma schopna splácet své závazky včas. Doporučená hodnota pro hotovostní likviditu je alespoň 1. Hotovostní likvidita společnosti EKP je ve všech letech mnohonásobně vyšší, což znamená, že společnost drží více hotovosti, než kterou potřebuje pro splácení svých závazků. U pohotové likvidity je možné vidět hodnoty ve výši jednotek. Doporučené hodnoty pro pohotovostní likviditu se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty zde znamenají, že firma neuvádí své zdroje efektivně, což je případ pohotové likvidity

společnosti EKP. Nejvyšší hodnota pohotovostní likvidity vyšla 5,84 v roce 2021. Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,5 – 2,5. Do tohoto rozmezí se běžná likvidita společnosti EKP vešla pouze v roce 2020. Obecně lze ale říct, že menší problém představuje vyšší hodnota běžné likvidity než hodnota nižší. Z toho pohledu byl pro společnost EKP nejrizikovější rok 2019, kdy výsledná hodnota byla 0,95.

Tabulka 5 Ukazatele likvidity

EKP Advisory, s.r.o.	2018	2019	2020	2021	2022
Hotovostní likvidita	3,65	6,26	6,86	7,13	3,91
Pohotovostní likvidita	3,49	4,90	5,35	5,84	3,68
Běžná likvidita	1,21	0,95	2,10	3,00	1,16

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výroční zprávy EKP Advisory, s.r.o. 2018–2022

Komplexní ukazatele

Při počítání Altmanova Z-skóre se má pro vypočítání hodnoty X2 použít nerozdělený zisk, který v rozvaze společnosti EKP není uveden, proto tomto pro výpočet hodnoty X2 Altmanova Z-skóre používám hodnotu výsledku hospodaření z minulých let, jehož součástí je i nerozdělený zisk. Z tohoto důvodu mohou být výsledky Altmanova Z-skóre zkreslené. I kdyby reálné výsledné Altmanovo Z-skóre mělo být ve všech letech o 0,5 jednotek nižší, ukázalo by se že i přes to se společnost nachází ve velmi dobré finanční situaci. Usuzuji tak proto, že tento ukazatel nabýval hodnot vyšších, než je hranice 2,99, ve všech letech analyzovaného období, kromě roku 2021. Výsledné hodnoty vyšší než 2,99 značí, že se firmě daří a že prosperuje. V roce 2021 je sice hodnota Altmanova Z-skóre nižší a při použití zmíněných hodnot se pohybuje na hranici tzv. šedého pásma. Z tabulky Komplexní ukazatele můžeme také vyčíst, že hodnoty ukazatele IN05 jsou vysoké v porovnání s hranicí 1,6, i přesto že hodnota ukazatele EBIT/nákladové úroky byla shora omezena na 9. K omezení na hodnotu 9, jak doporučují autoři modelu, došlo, jelikož tento ukazatel nabýval velmi vysokých hodnot, např. v roce 2019 hodnoty 125,68. Je tomu tak díky nízkým nákladovým úrokům. Nejnižšího výsledku ukazatele IN05 dosáhlo EKP opět v roce 2021, ale i v tomto roce byla hranice překonána. Společnost EKP tak můžeme považovat za velmi prosperující firmu.

Tabulka 6 Komplexní ukazatele

EKP Advisory, s.r.o.	2018	2019	2020	2021	2022
Altmanovo Z-Skóre	6,03	6,11	3,70	2,99	3,62
IN05	3,32	3,13	2,35	2,12	2,46

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výroční zprávy EKP Advisory, s.r.o. 2018–2022

Kolísání hodnot finančních ukazatelů, zejména nejvýraznější změna v roce 2021 je způsobena zakoupením historické vily v Jihlavě, která byla následně zrekonstruována a poté se začala využívat jako kancelářské prostory jihlavské pobočky. Pořizovací cena vily se přibližuje ke 20 milionům, což byla pro EKP významná investice. Tyto informace firma zveřejnila v Příloze k účetní závěrce sestavené k 30. září 2022, která je součástí přílohy bakalářské práce. Z výpočtů je vidět, že se společnost EKP na tuto investici připravovala. Proto je např. z ukazatele hotovostní likvidity vidět, že společnost EKP od roku 2018 do roku 2021 držela postupně více peněz, které následně investovala do pořízení nových kancelářských prostor (EKP Advisory s.r.o., 2023).

2.6 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí

V této kapitole jsou ohodnoceny zjištěné faktory vnitřního a vnějšího prostředí. Faktory vnějšího prostředí jsou zhodnoceny v matici EFE a faktory vnitřního prostředí v matici IFE.

2.6.1 EFE matice

Pomocí matice EFE jsou ohodnoceny pro společnost nejdůležitější faktory získané pomocí provedení analýzy vnějšího prostředí. Příležitosti a hrozby jsou ohodnoceny odděleně. Hodnocení faktorů je zobrazené v Tabulka 7. Hodnocení je faktorům přiřazeno dle reakce firmy na faktor, přičemž hodnota 1 značí velmi špatnou reakci na faktor a hodnota 4 výbornou reakci na faktor vnějšího prostředí. Váhy důležitosti jednotlivých faktorů jsou vypočítány pomocí bodovací metody. Výpočty vah použitých pro zhodnocení faktorů jsou součástí přílohy bakalářské práce.

Tabulka 7 Matice EFE

Faktor		Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Příležitosti	Zákonně definovaný postup práce	0,10	4	0,41
	Časté změny v zákonech – zvýšení poptávky	0,08	3	0,25
	Tempo zastarávání a nástup nových technologií	0,05	3	0,15
	AI – zefektivnění práce účetních	0,07	3	0,22
	Sledování technologických trendů	0,06	4	0,25
	Důvěra firmám s dobrou pověstí	0,09	3	0,28
	Klesající inflace	0,03	3	0,09
	Tlak na zlepšení kvality životního prostředí	0,01	2	0,02
Hrozby	Nutnost orientace ve změnách legislativy	0,10	4	0,41
	Sankce od státu	0,06	3	0,19
	Změny u DPP	0,02	3	0,06
	Odchod silných ročníků do důchodů, nezaměstnanost	0,04	2	0,08
	AI – nahrazení práce účetních	0,06	2	0,12
	Vysoké náklady na vzdělávání	0,02	3	0,06
	Vstup nových konkurentů – nízká kapitálová náročnost	0,05	1	0,05
	Vysoký vyjednávací vliv klientů	0,06	3	0,19
	Závislost na účetních a jiných programech	0,07	1	0,07
Celkem		1,00		2,91

Zdroj: vlastní zpracování

Za první příležitost považují zákonně definované postupy účetnictví a daňového poradenství. Daňové a účetní zákony přesně definují, jak mají společnosti své náklady a výnosy účtovat, sestavovat státní výkazy, postupovat při posuzování daňové povinnosti subjektů, sestavovat daňová přiznání a řadu dalších skutečností týkajících se mzdové agendy, komunikace s úřady atd. Takže se předpokládá, že když budou subjekty postupovat přesně podle zákonů, bude jejich práce odvedena správně při posouzení správcem daně. Dodržování zákonů je povinností všech občanů i subjektů provozujících své podnikání na území ČR. Společnost EKP na dodržování předpisů a postupování přesně podle zákonů dbá a vyžaduje to od všech svých zaměstnanců, proto je reakce firmy na příležitost ohodnocena číslem 4, které značí výbornou reakci na faktor.

Druhou příležitostí, která může představovat i hrozbu, jsou časté změny v zákonech prováděné státem. Časté zákonné úpravy sebou nesou nutnost pro účetní a daňové poradce v podobě neustálého sledování a studování. Účetní a daňoví poradci se musí řídit aktuálním zněním zákonů. Je nutné, aby znali aktuální znění a nové změny zákonů, aby mohli svou práci vykonávat správně a aby při své poradenské činnosti poskytovali klientům relevantní informace. Časté změny legislativy představují pro EKP velmi významnou hrozbu, přičemž reakce společnosti EKP na tyto změny je výborná. EKP využívá každoročně externích školení společnosti Vox a Komory daňových poradců, aby vzdělávalo své zaměstnance o novinkách v odvětví a změnách v současných i plánovaných zákonech. V případě významné zákonné úpravy probíhají interní školení od zkušených daňových poradců či soudních znalců v oboru ekonomika pro ostatní zaměstnance. Jednou měsíčně probíhá tzv. EKPokec daňových poradců, kde se vzájemně informují o drobnějších novinkách v oboru či neobvyklých případech a judikátech, kterými se daný měsíc při své práci zabývali. Reakci firmy na hrozbu plynoucí z častých změn legislativy považují za výbornou, proto je ohodnocena číslem 4. Příležitost plynoucí ze změn legislativy spatřují zejména v tom, že zákonné úpravy se týkají všech subjektů podnikajících v ČR. Tyto subjekty musí nové změny v zákonech po nabytí účinnosti okamžitě začít dodržovat a řídit se jimi. U těchto subjektů může docházet k nepochopení zákonů a potřebují tak zákony jasně a stručně vysvětlit, aby se jimi mohly začít okamžitě řídit. Proto může změna zákonů vyvolat zvýšení poptávky po poradenských službách v oboru daní a účetnictví. Jelikož jsou účetní a daňoví poradci EKP dostatečně proškoleni, jsou připraveni předávat své nabyté vědomosti klientů v podobě poradenství. Proto reakci společnosti EKP na příležitost hodnotím kladně a ohodnotila jsem je číslem 3.

Dalšími faktory jsou tempo zastarávání a nástup nových technologií, zavádění využívání umělé inteligence do účetních procesů a sledování technologických trendů v odvětví. Tyto faktory představuje pro EKP příležitost z důvodu možnosti usnadnění a zefektivnění vykonávání pracovních úkonů. Společnost díky kvalifikovaným zaměstnancům IT oddělení sleduje technologické a AI trendy nejen v České republice, ale díky členství v mezinárodní organizaci Prime Global i v zahraničí. Některé technologické inovace již EKP zavedla, příkladem může být používání programu automatického zadávání údajů z faktur do účetnictví WFlow či robotizace komunikace s úřady skrze datovou schránku. Reakci společnosti na tempo zastarávání technologií, nástup nových technologií a možnosti využívání AI nástrojů hodnotím kladně a přiřazuji hodnotu 3, jelikož tempo růstu technologií a nástup umělé inteligence je obecně v dnešní době velmi rychlý a přináší tak neustálý prostor pro zlepšení. Příležitost v podobě sledování technologických trendů hodnotím číslem 4.

Další příležitostí je důvěra potenciálních klientů firmám s dobrou pověstí. Kladné recenze a spokojenost současných klientů s prací společnosti EKP vzbuzuje u nových potenciálních klientů důvěru v dobře odvedenou práci. Tento fakt by mohl přilákat nové klienty, kteří by projevíli zájem o využívání služeb EKP. Nové klienty by také mohla přilákat klesající inflace. Společnost EKP se v době vysoké inflace v České republice potýkala s odlivem klientů. EKP si je vědomé vysokou kvalitou nabízených služeb, a proto se řadí mezi dražší společnosti poskytující služby vedení účetnictví a daňového poradenství. Klienti se vlivem inflace potýkali s drobnými finančními problémy, a proto se někteří z nich rozhodli ukončit spolupráci s EKP a přešli ke konkurenčním společnostem, které nabízejí stejné služby za nižší ceny, i za předpokladu nižší kvality nabízených služeb. Od faktu, že potenciální klienti mají často důvěru ke společnostem

s dobrou pověstí a od klesající inflace si společnost EKP slibuje navázání spolupráce s novými klienty. EKP v návaznosti na odchod některých klientů kvůli vysoké inflaci a při vyzdvihnutí spokojenosti současných klientů oslovuje firmy působící v okolí jejich poboček s nabídkou služeb vedení účetnictví a daňového poradenství, proto je reakce na oba faktory ohodnocena kladně, a to číslem 3.

V současné době je mezi širokou veřejností neustále diskutována kvalita životního prostředí a vzniká zde tlak na její zlepšování. Obecně může být pro společnosti významné vytváření CSR aktivit, které by ke zlepšení či alespoň zpomalení zhoršování kvality životního prostředí mohly přispět, jelikož někteří zákazníci se mohou i dle tohoto ukazatele rozhodnout, u které firmy poptají služby či produkty. V oblasti vedení účetnictví a daňového poradenství tento faktor není pro klienty nikterak podstatný, navíc tyto společnosti neovlivňují životní prostředí tolik v porovnání např. s výrobními podniky. Společnost EKP nabádá své zaměstnance i klienty k uchovávání co největšího množství dokumentů pouze v elektronické podobě, a snaží se tak docílit snižování spotřeby papíru. Uchování dokumentů v elektronické podobě je pro společnosti přínosné také z důvodu snazší orientace a úspory času při dohledávání potřebných podkladů. Vzhledem k tomu, že společnost EKP neprovozuje žádné CSR aktivity, které by pomáhaly ke zlepšování klimatu, je reakce na faktor ohodnocena číslem 2. Tento faktor ale není v tomto odvětví pro klienty podstatný, proto mu byla vypočítána nízká váha.

Za negativní faktor považují hrozbu sankce od státu při nedodržování zákonů, jelikož tyto sankce se v některých případech mohou pohybovat až v řádu statisíců korun. EKP ale dbá na dodržování zákonů, zároveň své zaměstnance často vzdělává o změnách v zákonech, jak bylo zmíněno výše. Společnost na hrozbu sankcí od státu plynoucí z porušení zákonných povinností reaguje velmi dobře, proto je reakce ohodnocena číslem 4.

Změny u DPP považují za hrozbu z důvodu zvýšení nákladů na zaměstnance a povinnosti odvedení pojištění zaměstnavatelem za zaměstnance v případě překročení limitu mzdy, a také z důvodu zkomplikování práce mzdových účetních, kterým přibude oznamovací a evidenční povinnost. Povinnosti také vzrostou studentům, kteří v EKP pracují na DPP v podobě plánování směn dopředu. Firma na tyto změny reaguje dobře, jelikož vzdělává své mzdové účetní na odborných školeních a od všech svých zaměstnanců vyžaduje plánování směn a time management plánované práce. Tyto informace mají zaměstnanci zadávat do programu SingleCase, který slouží k evidenci docházky. Proto je reakce firmy na faktor ohodnocena číslem 3.

Dá se předpokládat, že postupný odchod silných ročníků do důchodu ovlivní veškeré zaměstnavatele v ČR a nastává zde proto hrozba nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. EKP nabízí pracovní příležitost i mladým účetním a daňovým poradcům, kteří doposud nemají mnoho praktických zkušeností, a omlazuje tak kolektiv zaměstnanců. Čímž se hrozbu budoucího nedostatku kvalifikovaných pracovníků snaží eliminovat. Problém ale nastává v případě, kdy již zkušení zaměstnanci mají velký objem svých pracovních povinností a mají tak málo času, i přes veškerou snahu, na předávání svých znalostí a zkušeností novým začínajícím kolegům. Společnost na hrozbu nedostatku zkušených zaměstnanců spojenou s odchodem s budoucím odchodem silných ročníků do důchodu reaguje, ale reakce není dostatečná. Proto tomuto faktoru přiřazeno hodnocení 2.

Rychlý nástup umělé inteligence může představovat pro daňové a účetní firmy hrozbu v případě, že by AI dokázala pracovat přesně a bezchybně tak, že by dokázala plně nahradit zaměstnance na účetní pozici. V takové situaci by firmy již nemusely využívat služeb EKP a zároveň by nemusely zaměstnávat vlastního zaměstnance na účetní pozici a stačilo by jim využívání AI účetního programu. Na tento faktor společnost EKP reaguje sledování dosavadních technologických trendů, problém by ale nastal v případě, kdy by umělá inteligence dokázala účetní a daňové poradce plně nahradit. Reakce firmy je ohodnocena číslem 2.

Hrozbu představují i vysoké náklady na odborné vzdělávání zaměstnanců, které je nepochybně velmi důležité pro rozvoj společnosti. Společnosti EKP poskytuje odborné vzdělávání zaměstnanců firma Vox a Komora daňových poradců. Společnost EKP na nákladné vzdělávání reaguje dopřednou integrací do odvětví odborného vzdělávání. Především jednatelé a manažeři společnosti EKP poskytují ve spolupráci se společností Vox také odborné vzdělávací semináře. Na nákladné vzdělávání zaměstnanců reaguje EKP prováděním interních školení a každoměsíčním EKPokecem daňových poradců, jak bylo popsáno výše. Snahu o snížení nákladů na vzdělání při udržení či zlepšení úrovně odbornosti zaměstnanců hodnotím kladně číslem 3.

Na fakt, že odvětví vedení účetnictví a poskytování daňového poradenství hrozí vstup nových konkurenčních společností i přes nutnou odbornost a nasbírané znalosti a zkušenosti, zejména kvůli nízké kapitálové náročnosti, společnost EKP nereaguje. Proto je tento faktor ohodnocen číslem 1.

Za hrozbu považuji také vysoký vyjednávací vliv klientů z důvodu velkého množství konkurenčních společností nabízejících služby, které nejsou diferenciovány, a neexistenci přechodových nákladů. Společnost se ale snaží se svými klienty navazovat dlouhodobé spolupráce a zaměřuje se na rozvoj schopností svých zaměstnanců při komunikaci a vedení jednání, tak aby s výsledkem jednání byly spokojeny obě zainteresované strany. Zároveň si společnost svých současných klientů velmi váží a vždy se jim snaží být při řešení daňových a účetních případů nápomocná. Proto je reakce na faktor ohodnocena číslem 3.

Významná je také hrozba závislosti na poskytovatelích programů potřebných pro vedení účetnictví, zpracování mezd a daňové povinnosti klientů, které proto také byla vypočítána vysoká váha. Bez těchto i jiných programů by společnost EKP nemohla provozovat svou podnikatelskou činnost nebo by musela začít využívat jiné programy sloužící pro tyto účely. V takovém případě by společnost musela vynaložit vysoké náklady na zaškolování současných zaměstnanců na seznámení s novými programy. Při změně programu bývá zpravidla zkomplikována orientace uživatelů v prostředí programu a veškeré úkony nejprve uživatelům zabírají větší množství času a jejich práce tak ztrácí efektivitu. Reakce na hrozbu byla ohodnocena číslem 1.

Po ohodnocení jednotlivých faktorů vnějšího prostředí jsem získala celkové vážené skóre 2,91. Tento výsledek považuji za nadprůměrný. V případě, že firma dosáhne v EFE matici vyššího hodnocení, než je průměrné, dá se předpokládat, že skrze svou současnou strategii využívá příležitosti vnějšího prostředí ve svůj prospěch, přičemž se snaží eliminovat hrozby okolí.

2.6.2 IFE matice

Matice IFE ohodnocuje faktory působící na společnost EKP z vnitřního prostředí, jak zobrazuje Tabulka 8. Pomocí matice IFE jsou ohodnoceny pro společnost nejdůležitější faktory, které vychází z analýzy vnitřního prostředí. Silné a slabé stránky jsou ohodnoceny odděleně. Hodnoty 1 a 2 jsou přiřazené slabým stránkám, hodnoty 3 a 4 silným stránkám společnosti, přičemž hodnota 1 značí významnou slabinu a hodnota 4 významnou přednost. Váhy jednotlivých faktorů jsou stejně jako u matice IFE stanoveny na základě bodovací metody. Výpočty vah jednotlivých faktorů jsou součástí přílohy bakalářské práce.

Tabulka 8 Matice IFE

Faktor		Váha	Hodnocení	Vážené skóre
Silné stránky	Získané informace o klientech	0,09	3	0,26
	Přístup ke klientům	0,09	4	0,34
	Vzdělávání a rozvoj	0,08	3	0,23
	Členství v Prime Global	0,08	4	0,30
	Členství v komoře daňových poradců	0,09	4	0,34
	Odbornost stálých zaměstnanců	0,10	4	0,38
	Ocenění v soutěžích	0,04	3	0,11
	Zpětná vazba od zaměstnanců	0,04	4	0,15
	Spolupráce v týmu	0,05	3	0,14
	Dobrá finanční situace	0,06	4	0,23
Slabé stránky	Nedostatečný strategický management	0,05	1	0,05
	„Systém řízení následuje až po růstu“	0,04	1	0,04
	Náročné a obsáhlé zaučování nových zaměstnanců	0,03	2	0,06
	Nedostatek času na zaučení nových zaměstnanců	0,05	1	0,05
	Fluktuace zaměstnanců	0,04	1	0,04
	Vysoké náklady na členství v Prime Global	0,01	2	0,02
	Marketingová komunikace	0,06	2	0,11
	Neefektivní využívání zdrojů	0,02	2	0,04
	Neexistence unikátní služby	0,03	1	0,03
Celkem		1,00		2,92

Zdroj: vlastní zpracování

První silnou stránkou jsou získané informace o klientech, které společnosti EKP slouží jako podklad pro další spolupráci. Některé informace byly klienty společnosti EKP sděleny, jiné získala sama díky dlouhodobé spolupráci, jelikož vyplynuly např. z účetnictví, či byly potřeba do účetnictví zpracovat. To, že společnost EKP má informace o klientech z minulých let již uložené na sdíleném disku, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci, považují za silnou stránku. Zaměstnanci totiž nemusí tyto informace od klientů každý rok znovu získávat. Tato silná stránka je ohodnocena číslem 3, jelikož představuje pro EKP výhodu. U nových klientů je také potřeba veškeré potřebné informace získat, což není nemožné. Je důležité pouze ověřit úplnost všech potřebných informací, podkladů a dokumentů a neopomenout některé skutečnosti.

Společnost EKP si zakládá na přátelském, ale přesto profesionálním přístupu ke klientům. Jejich cílem je nabízet firmám efektivní řešení v podobě outsourcingu účetních a daňových úkonů, čímž se EKP snaží firmám šetřit čas a umožňuje jim plně se soustředit na rozvoj podnikání. Důležité pro EKP je, že se snaží firmám pomoci při řešení jejich problémů týkající se nejen účetní a daňové problematiky, ale zaměřují se také na poskytování poradenství při přeměnách společností, převodech cen, transakcích spojených s přesuny majetku a jiných hodnot. Svůj přístup ke klientům se neustále snaží zlepšovat pomocí školení zaměstnanců zaměřených na rozvoj soft skills. Přístup ke klientům vnímám jako velmi důležitý faktor, který může společnosti EKP umožňovat odlišení se od konkurence. Z těchto důvodů je faktor ohodnocen číslem 4.

Společnost EKP nabízí svým zaměstnancům pravidelná školení a kurzy zaměřené nejen na rozvoj soft skills, ale také školení sloužící k rozvoji profesní kariéry či např. kurzy cizího jazyka. Díky poskytnutým školením se mohou zaměstnanci neustále zlepšovat ve své odbornosti a posouvat ve své kariéře. Díky zvyšování odbornosti jsou zlepšovány a zefektivňovány služby nabízené klientům EKP, jelikož zaměstnanci díky zvyšování kvalifikace v budoucnu stráví kratší čas řešením při hledání informací o postupech potřebných k vyřešení dané problematiky. Tuto silnou stránku hodnotím číslem 3.

Za velmi významnou silnou stránku považuji, že společnost EKP je jediným českým členem organizace Prime Global sdružující nezávislé účetní a poradenské firmy. Díky členství v organizaci má EKP možnost navázání kontaktů a spolupráce se zahraničními společnostmi a také má přístup k novinkám a inovacím, které využívají zahraniční společnosti. Členství v organizaci je umožněno pouze úspěšným prestižním firmám, proto tato silná stránka významně ovlivňuje dobrou pověst společnosti EKP. Hodnotím ji tudíž číslem 4.

Velmi významnou silnou stránkou společnosti je také členství několika desítek zaměstnanců EKP v Komoře daňových poradců. Členství značí o odbornosti zaměstnanců a zvyšuje prestiž celé společnosti díky náročným daňovým zkouškám, jejichž úspěšné složení je podmínkou pro členství v Komoře. Z členství v Komoře plynou společnosti EKP další výhody v podobě poskytovaných kurzů a školení daňovým poradcům, a především možnosti obrátit se na Komoru při řešení specifické problematiky. Komora daňových poradců je v takových případech schopna obrátit se na své členy a najít mezi nimi odborníka zabývající se danou problematikou a dohodnout bezplatné poskytnutí poradenství v dané problematice. Proto vnímám členství v Komoře daňových poradců jako velmi významnou silnou stránku, kterou jsem ohodnotila číslem 4.

Odbornost a znalosti daňových poradců, manažerů a jednatelů společnosti považuji za významnou silnou stránku, jelikož léta zkušeností v praxi, získané nejen při práci s českými ale i zahraničními firmami, umožňují společnosti EKP se snadno a rychle zorientovat v případech klientů, což je pro společnost efektivní. Znalosti, zkušenosti a získanou odbornost považuji za nenapodobitelné, vzácné a pro společnost hodnotné. Proto je tato silná stránka ohodnocena číslem 4.

Ocenění v soutěži několika daňových poradců jako daňové naděje roku opět značí o odbornosti zaměstnanců EKP a přispívá ke zvyšování prestiže celé společnosti. Díky ocenění v odborných soutěžích se může firma snáze dostat do podvědomí potenciálních klientů. Zároveň tento faktor může hrát roli v rozhodovacím procesu potenciálních klientů při výběru společnosti, která by jim

mohla spravovat účetnictví a daňové povinnosti. Tento faktor proto považuji za silnou stránku společnosti a ohodnotila jsem ji proto číslem 3.

Každoročně poskytovaná vzájemná zpětná vazba při setkání zaměstnanců s vedením společnosti může velmi dobře přispívat k budoucímu rozvoji společnosti. Jelikož cílem tohoto rozhovoru je zhodnocení výkonu zaměstnance ve společnosti, přínosu zaměstnance pro firmu a také návrh v čem by se zaměstnanec do budoucna chtěl rozvíjet. Díky tomu může dojít ke zlepšení poskytovaných služeb klientům. Zaměstnanci také mají možnost sdělit vedení jakékoliv připomínka a návrhy týkající se zefektivnění jejich pracovních procesů. V poskytování vzájemné zpětné vazby vidím možnost růstu a zlepšování chodu celé společnosti EKP, proto je ohodnocena číslem 4.

Další silnou stránkou je týmová spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci nejen v rámci jedné pobočky, ale i mezi pobočkami vzájemně. Práce v EKP je efektivně rozdělena tak, že finanční účetní sídlící v Jihlavě zpracovávají klientům účetnictví, mzdové účetní sídlící v Praze i v Jihlavě připravují zaměstnancům klientů mzdy a daňoví poradci sídlící z převažující části v Praze mají na starosti daňovou povinnost klientů. Práce je tak rozdělena jednotlivým zaměstnancům podle toho, na kterou část se odborně zaměřují. Při spolupráci může docházet i k rychlému předávání interních informací, které nemusí být např. z účetnictví na první pohled patrné. Tento systém šetří celému EKP čas, jelikož v případě, že by si např. klient zpracovával účetnictví sám a od EKP by chtěl zpracovat pouze daně, museli by zaměstnanci EKP strávit určitý čas zjišťováním informací a detailní kontrolou účetnictví klienta. Během týmové spolupráce dochází také k několika násobné kontrole, jelikož daňový poradce si musí být jistý, že účetní data, ze kterých při výpočtu daňové povinnosti vychází, jsou správná. Kontrola ale probíhá mnohonásobně rychleji a snadněji díky přiloženým interním informacím a rychlé osobní či online komunikaci. Proto je spolupráce zaměstnanců pro EKP silnou stránkou, a tak byla ohodnocena číslem 3.

Poslední silnou stránkou v matici je velmi finanční situace. Ta vyplývá ze všech vypočítaných ukazatelů v kapitole Finanční analýza. Dobrá finanční pozice je důležitá pro další rozvoj společnosti. Hodnotím ji tedy číslem 4.

Za slabou stránku považuji, že se vedení nevěnuje dostatečnou pozornost strategickému plánování. V současné chvíli EKP nemá jasně definovanou vizi ani poslání. Strategické plány jednatele společnosti společně konzultují a uchovávají je pouze v ústní formě. Dle mého názoru i v návaznosti na použitou literaturu v teoretické části se domnívám, že by společnost měla mít alespoň svou vizi a poslání definované, uchované v písemné podobě a měla by s ním seznámit alespoň své zaměstnance, aby měli představu, kam společnost směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Z tohoto důvodu jsem slabou stránku ohodnotila číslem 1.

S předchozím faktorem se pojí i fakt, že dle slov jednatele společnosti Lukáše Eisenworta „*systém řízení nastává až po růstu*“. Často bývají situace ve společnosti řešeny tzv. za pochodu podle toho, jak postupně přichází. Domnívám se, že pomocí strategického plánování by se dalo předcházet řadě problémů a nesrovnalostí při provozu podnikání společnosti EKP, které se v současné době občas vyskytnou. Lepší střednědobé a dlouhodobé by díky předcházení problémům také mohlo snížit náklady vynaložené na řešení a napravování komplikací. Tato slabina je hodnocena číslem 1.

Slabá stránka, která se netýká pouze společnosti EKP, ale všech účetních a daňových firem je potřeba důkladného a rozsáhlého zaučení nově nastupujících zaměstnanců. Zaměstnanci se

musí seznámit s veškerými programy potřebnými k výkonu práce, zároveň musí být dostatečně zblhlý v řešení běžných i méně často se objevujících účetních a daňových operacích. Dále je také nutné se seznámit se specifickým fungováním klientských firem, jelikož u každé klienty jsou řešeny odlišné případy a jsou potřeba dodržovat různé termíny. Zaučení v účetní a daňové oblasti trvá delší dobu, než je standardní zkušební doba, během které by se zaměstnanci měli být schopni plně zaučit tak, aby po uplynutí doby byli schopni pracovat samostatně. Proto tento faktor považuji za slabou stránku, ale jelikož se s tímto faktorem musí potýkat i konkurenční společnosti, hodnotím ji číslem 2.

Jako velmi podstatnou slabinu společnosti EKP vnímám nedostatek času potřebný při nástupu a zaučení nových zaměstnanců. Nástup do společnosti je pro mladé začínající účetní a daňové asistenty náročný na zorientování se v pracovní náplni. Zkušenosti zaměstnanci bývají velmi vytížení plněním svých úkolů, jelikož v tomto oboru je třeba dodržovat velkou spoustu termínů, a na předávání svých vědomostí a zkušeností začínajícím kolegům již nezbyvá mnoho času. Myslím si, že společnost EKP by se měla více věnovat novým kolegům a předcházet tak jejich odchodu ještě ve zkušební době. Proto tento faktor považuji za významnou slabou stránku a ohodnocuji ji číslem 1.

Podstatným faktorem, se kterým se společnost potýká je vysoká fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti se často obměňují. Domnívám se, že k fluktuaci dochází především kvůli náročnosti práce. Neustále je třeba si pamatovat velké množství informací, přičemž vznik chyby může mít v některých případech významné následky. V tomto odvětví hrozí např. sankce od finančního úřadu. Dalším důvodem fluktuace může být náročná práce s klienty. EKP musí dodržovat stanovené termíny, kdy např. musí být všechny účetní operace zaúčtovány, aby se mohl uzavřít výpočet DPH a následně podat přiznání k DPH na finanční úřad. Na účetní v takovém případě vzniká tlak, pokud jim klienti nejsou schopni z různých důvodů dodat veškeré potřebné faktury včas. Zaměstnání v tomto oboru bývá tudíž často stresové. Dalším důvodem fluktuace může být zaměřování se na mladý kolektiv zaměstnanců a možnost práce při studiu. Společnost EKP tak může zaměstnancům sloužit jako jejich první práce v oboru, kterou využijí k zaškolení a zdokonalení se v oboru, a následně pokračují do zaměstnání u jiných firem. Fluktuaci vnímám jako významnou slabou stránku a domnívám se, že má velký vliv na efektivnost společnosti, proto ji hodnotím číslem 1.

Členství v organizaci Prime Global vnímám jako silnou stránku, jelikož zvyšuje povědomí o společnosti mezi odbornou veřejností a také má kladný vliv na dobré jméno firmy. Členství v organizaci ale pro společnost představuje vysoké náklady. Další náklady jsou vynaložené na účast na konferencích organizace, jelikož se konají po celém světě. Přestože je členství v Prime Global pro EKP přínosné, představuje i slabinu v podobě vysokých vynaložených nákladů, proto tento faktor hodnotím číslem 2.

Společnost EKP je sice velmi aktivní v marketingové komunikaci, ale domnívám se, že tato komunikace není efektivní pro rozvoj podnikání. Společnost se prezentuje studentům vysokých škol s oborem zaměřeným na ekonomii a finance, široká či odborná veřejnost by se o společnosti mohla dozvědět skrze rozhovory v pořadu X talk či podcastu Průvodce podnikáním a také konferenci Tax Forum. V návaznosti na účast na odborných seminářích, konferencích, poskytnutí rozhovorů a účasti v podcastech zpozorovalo vedení společnosti drobné zvýšení poptávky po daňových a účetních službách. Facebookový profil společnosti není příliš úspěšný, sleduje ho

pouze 111 lidí. EKP sice přidává celou řadu novinek a článků na své webové stránky, ty ale mají sloužit zejména pro OSVČ na zlepšení v orientaci v účetnictví a daňových povinnostech. Většina klientů společnosti EKP jsou ale právnické osoby. Na ty se ale marketingová komunikace příliš nezaměřuje. Klientskou základnu právnických osob plánuje EKP dále rozšiřovat pomocí přímého oslovení potenciálních klientů s nabídkou využívání služeb EKP. Proto marketingovou komunikaci hodnotím číslem 2.

Společnost EKP se nachází v dobré finanční situaci, ale jak vyplývá z finanční analýzy, konkrétně z ukazatelů likvidity, společnost nevyužívá své zdroje efektivně. Finanční zdroje by měly sloužit pro budoucí rozvoj společnosti. EKP by je mělo investovat do rozšíření svého podnikání. Neefektivní využívání finančních zdrojů je ohodnoceno číslem 2.

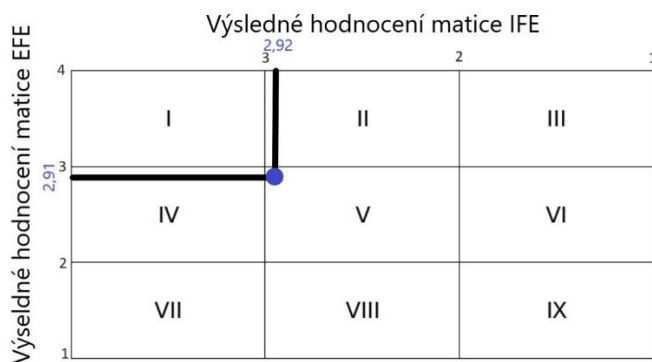
Významnější ale je neexistence unikátní služby, díky které by se společnost mohla odlišit od konkurence. Nalezení odlišující služby od konkurence je v tomto odvětví velmi náročné. Společnost EKP musí být schopna přilákat a udržet si své klienty na základě jiného faktoru, než je odlišná služba oproti službám, které nabízejí konkurenční společnosti. Tato skutečnost je ohodnocena číslem 1.

Po ohodnocení jednotlivých faktorů vnitřního prostředí jsem získala celkové vážené skóre 2,92. Získané hodnocení z IFE matice je vyšší než průměrné, což značí, že má firma silnou vnitřní pozici a může se tak dále soustředit na realizaci plánované strategie.

2.6.3 Vnitřně vnější matice

Souhrnnou maticí je vnitřně vnější matice, nazývaná zkráceně též matice IE. Tato matice navazuje na matice hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí – IFE a EFE. Cílem matice je určení doporučeného druhu budoucí strategie s přihlédnutím k současné situaci ve firmě a faktorů, které společnost v současnosti ovlivňují. Doporučený typ strategie zjistíme pomocí výsledné pozice v matici IE tak, že na osu x vyneseme celkové vážené skóre hodnocení faktorů vnitřního prostředí získané pomocí matice IFE a na osu y vyneseme celkové vážené skóre hodnocení faktorů vnějšího prostředí získané pomocí matice EFE. Průsečík těchto hodnot stanoví výslednou pozici, na základě které bude doporučen společnosti typ strategie.

Výsledná hodnota vycházející z matice IFE vynesena na osu x je 2,92. Výsledná hodnota vycházející z matice EFE vynesena na osu y je 2,91.



Obrázek 9 Pozice EKP Advisory s.r.o. v IE matici

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná pozice společnosti EKP se nachází v pátém poli IE matice. Doporučenou strategii pro firmy nacházející se v této oblasti označují Fotr a kol. (2020) jako „Udržuj a potvrzuj“. Pro společnost EKP tato pozice v IE matici může představovat potvrzení, že se vyvíjí správním směrem, proto by pro EKP mělo být výhodné pokračovat v rozvíjení a zdokonalování nabízených služeb, díky čemuž by EKP mohlo dále pronikat na trh a zvyšovat tak svůj tržní podíl.

2.7 SPACE matice

Dalším komplexním nástrojem sumarizujícím faktory ovlivňující firmu je SPACE matice. V matici jsou ohodnoceny faktory ovlivňující finanční sílu společnosti (FP), konkurenční výhodu (CP), sílu odvětví (IP), ve kterém společnost EKP podniká, a stabilitu prostředí (IP). Hodnocení faktorů je zobrazeno v Tabulka 9 a popsáno níže. Následně jsou výsledné hodnoty zaneseny do grafu, pomocí kterého je určený druh doporučené budoucí strategie. Cílem SPACE matice je na základě pozice, ve které se společnost nachází, určit, jakým směrem by se společnost pomocí své strategie měla dále směřovat.

Tabulka 9 SPACE matice

Oblast	Hodnota	Oblast	Hodnota
Finanční síla (FS)	5,50	Stabilita prostředí (SP)	-3,50
Rentabilita	7	Vývoj poptávky	-2
Likvidita	4	Inflace	-3
Aktivita	5	Bariéry vstupu na trh	-5
Výsledek hospodaření	6	Technické inovace	-3
Návratnost investic	6	Cenové rozpětí konkurenčních služeb	-4
Zadluženost	5	Konkurenční tlak	-4
Celkem	33	Celkem	-21
Oblast	Hodnota	Oblast	Hodnota
Konkurenční výhoda (KV)	-2,83	Síla odvětví (SO)	4,67
Kvalita nabízených služeb	-1	Tempo růstu odvětví	6
Podíl na trhu	-3	Ziskový potenciál	5
Věrnost klientů	-2	Vyjednávací vliv dodavatelů	3
Kvalitní management	-4	Vyjednávací vliv klientů	2
Technologické know-how	-3	Finanční stabilita	6
Vliv na dodavatele	-4	Produktivita, využití kapacit	6
Celkem	-17	Celkem	28

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z finanční analýzy, rentabilita společnosti ve všech sledovaných letech dosahuje vysokých hodnot. Ziskovost je pro budoucí rozvoj společnosti velmi důležitá, proto je ohodnocena číslem 7. Likvidita společnosti EKP dosahuje vysokých hodnot, což může znamenat, že EKP drží větší množství peněžních prostředků, než které potřebuje na splácení svých závazků a zároveň může docházet k tomu, že firma nevyužívá své zdroje efektivně. Pro společnost je důležité, aby byla likvidní, podstatné však je, aby své zdroje využívala efektivně k rozvoji společnosti. Likvidita je proto ohodnocena neutrálně číslem 4. Ukazatele aktivity hodnotím kladně číslem 5, jelikož výsledné hodnoty se shodují s doporučeními. U doby obratu pohledávek můžeme pozorovat klesající trend, který značí, že doba, za kterou EKP obdrží úhradu za

poskytnuté služby se snižuje, což je pro společnost přínosné. EKP dosahuje každoročně kladného výsledku hospodaření, který se v každém dalším období zvyšuje. Rostoucí výsledek hospodaření vnímám velmi pozitivně, proto jsem ho ohodnotila číslem 6. Společnost EKP v roce 2021 investovala do koupi a rekonstrukce historické vily v centru Jihlavy, kterou následně využila k rozšíření svého podnikání díky zvětšení prostor oproti předchozím pronajatým kancelářím v Jihlavě. Díky rozšíření prostor mohla společnost EKP zaměstnat více zaměstnanců na pozici účetní, na jejichž práci se jihlavská pobočka zaměřuje. V následujících letech došlo k nárůstu výsledku hospodaření, z čehož usuzuji, že investice do koupě a rekonstrukce větších kancelářských prostor měla pozitivní vliv na podnikatelskou činnost společnosti. EKP také investuje do rozvoje svých zaměstnanců, čímž zvyšuje jejich odbornost a prohlubuje jejich vědomosti a zkušenosti. Návratnost investice hodnotím číslem 6. Zadluženost společnosti se pohybuje pod hranicí 50 %, což vypovídá o tom, že má dostatek vlastních prostředků potřebných pro financování, zároveň ale používá i značnou část cizích zdrojů, protože bývají považovány za levnější oproti zdrojům vlastním. Zadluženost jsem ohodnotila nadprůměrně hodnotou 5. Finanční síla získala celkové hodnocení 33, výsledná hodnota získaná vydělením počtem faktorů je 5,5.

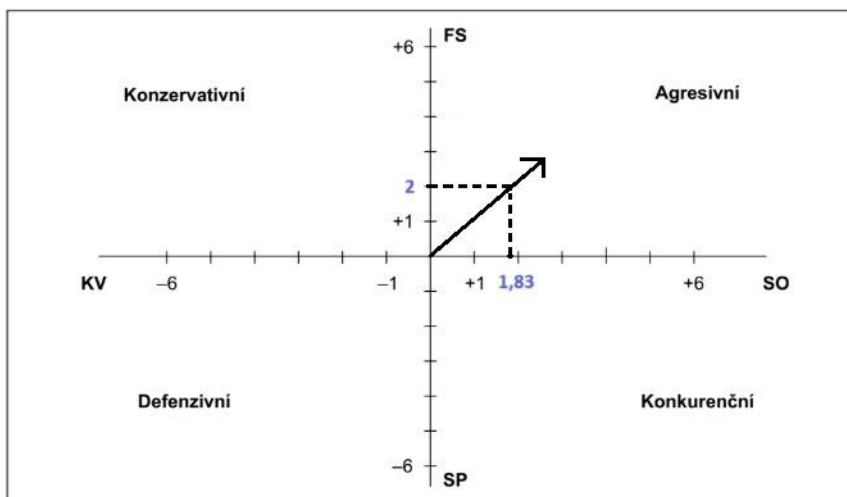
Společnost EKP má v současné době dostatek klientů a zároveň vnímá zájem o nabízené služby ze strany potenciálních klientů. Poptávka po službách společnosti je pro EKP příznivá, proto je ohodnocena číslem -2. Oproti předešlým obdobím klesá v České republice inflace a dle predikce MFČR by pokles měl nadále pokračovat, což má pozitivní vliv na podnikání společnosti. Vývoj inflace je tedy ohodnocen číslem -3. Jak bylo popsáno v kapitole Analýza mikrookolí, v odvětví vedení účetnictví a poskytování daňového poradenství nejsou bariéry vstupu nových konkurentů na trh příliš vysoké, tudíž jsem je ohodnotila číslem -5. V odvětví je možné pozorovat rychlý nárůst nových technologií, který je pro EKP přínosný. Technologické inovace jsou ohodnoceny číslem -3. V kapitole Analýza mikrookolí bylo také popsáno, že v odvětví se nachází velké množství konkurenčních firem, s velkou zákaznickou základnou, ale také zde podniká celá řada účetních jako OSVČ. Pohled na konkurenční tlak tedy závisí na tom, s jakým subjektem je společnost EKP srovnávána. Na velikosti konkurenčního subjektu bude také záviset cenové rozpětí nabízených služeb. Oba tyto faktory jsem proto ohodnotila neutrálně číslem -4. Stabilita prostředí získala celkové hodnocení -21, výsledná hodnota získaná vydělením počtem faktorů je -3,5.

Kvalita nabízených služeb EKP je díky vysoké odbornosti zaměstnanců vysoká, proto jí je přiřazena hodnota -1. Co se týče podílu na trhu, EKP se nachází v neutrální pozici, jak je popsáno výše, oproti samostatným účetním pracujícím jako OSVČ, má ale EKP výhodu v možnosti bezprostřední konzultace s kolegy. Podílu na trhu je přiřazena hodnota -3. Společnost EKP se svými klienty navazuje dlouhodobé spolupráce, při kterých se jim chce být co nejvíce nápomocná a snaží se vyhovět všem jejich požadavkům. To zvyšuje spokojenost klientů, kteří následně chtějí ve spolupráci pokračovat. Věrnost klientů je ohodnocena číslem -2. Manažeři společnosti jsou současně i zkušenými daňovými poradci, kteří také odvádí dobrou práci při rozdělování pracovních úkolů a organizování práce zaměstnanců. Jejich úkolem je v být v mnoha případech prostředníky mezi zaměstnanci EKP, klienty a úřady, mají tudíž funkci komunikace za společnost. Jako nedostatečný vnímám strategický management, který mají na starosti jednatele společnosti. Celkově je tedy management ohodnocen neutrálním hodnocením a je mu přiřazeno číslo -4. EKP již v současné době využívá celou řadu technologických nástrojů, které umožňují

zefektivnění práce zaměstnanců. Hodnocení vlivu na dodavatele je nutné rozdělit do dvou částí, jelikož na dodavatele programů pro vedení účetnictví, zpracování mezd a daňových povinností má EKP nízký vliv. Na pronajímatele kanceláří v Praze má společnost EKP vysoký vliv, díky vysoké nabídce prostor k pronájmu v centru Prahy. Vliv dodavatelů je tedy souhrnně ohodnocen číslem -4. Konkurenční výhoda získala celkové hodnocení -17, výsledná hodnota získaná vydělením počtem faktorů je -2,83.

Odvětví poskytování služeb vedení účetnictví a daňového poradenství roste společně s přibývajícím počtem firem, pro které je výhodný outsourcing účetních procesů. Jelikož se počet klientů společnosti EKP a firmy současných klientů se rozrůstají, zvyšuje se i objem poptávaných služeb, považují tempo růstu odvětví za příznivé pro společnost EKP, proto ho hodnotím číslem 6. S růstem odvětví a zvyšující se poptávkou po nabízených službách roste také ziskový potenciál odvětví, který je ohodnocen číslem 5. Vyjednávací vliv dodavatelů je ohodnocen číslem 3, jelikož společnost EKP je závislá na dodavatelských programů pro vedení účetnictví, zpracování mezd a daňových příznání. Bez těchto programů by společnost nemohla provozovat své služby. I když na trhu neexistuje pouze jediný poskytovatel těchto programů, změna programu a přechod k jinému dodavateli by znamenala zkomplikování práce zaměstnanců, nutnost zaškolení, kterým by společnosti vznikaly vyšší náklady a zároveň by se mohla zvýšit chybovost práce zaměstnanců v důsledku neznalosti a pomalé orientaci v nových programech. Vyjednávací vliv dodavatelů jsem ohodnotila číslem 3. Vyjednávací vliv klientů v odvětví vedení účetnictví a poskytování daňového poradenství je díky zakotvení postupů a podmínek zpracování daní a vedení účetnictví v zákonech ČR vysoký, jelikož firmy v odvětví nabízejí nediferencované služby. Odchod od společnosti EKP ke konkurenční firmě nepředstavuje pro klienty žádné náklady, vyjednávací vliv klientů tak může mít na společnost negativní vliv, proto je tento faktor ohodnocen číslem 2. Odvětví vedení účetnictví a poskytování daňového poradenství považuji za finančně stabilní. Tato skutečnost vyplývá i z finančních výkazu společnosti EKP, které jsou součástí přílohy bakalářské práce, jelikož společnost EKP realizuje v každém následujícím období vyšší zisk než v předchozím období. Finanční stabilita je ohodnocena číslem 6. Společnost EKP využívá celou řadu nástrojů, které pomáhají zaměstnancům zefektivnit výkon jejich práce. Zároveň společnost investuje do rozvoje zaměstnanců, aby docházelo ke zdokonalování jejich dovedností, což také přispívá ke zefektivnění jejich práce. Co se týče využití kapacit, EKP má na svých pobočkách některá pracovní místa volná, pro případ osobních schůzek s klienty v odlišné pobočce, než je zaměstnancovo stálé pracoviště. Při cestování na schůzky s klienty stráví zaměstnanci EKP velké množství času na cestách, proto jim EKP umožňuje v případě potřeby práci ze všech poboček. Domnívám se, že tyto faktory mají pozitivní vliv na fungování společnosti, proto je hodnotím číslem 6. Síla odvětví získala celkové hodnocení 28, výsledná hodnota získaná vydělením počtem faktorů je 4,67.

Součtem hodnot konkurenční výhody a síly odvětví jsem získala výslednou hodnotu zobrazenou na ose x: $-2,83 + 4,67 = 1,83$. Součtem hodnot finanční síly a stability prostředí jsem získala výslednou hodnotu zobrazenou na ose y: $5,5 - 3,5 = 2,0$. Z Obrázek 10 je patrné, že se společnost EKP nachází v pozici, které je doporučován agresivní typ budoucí strategie.



Obrázek 10 Pozice EKP Advisory s.r.o. ve SPACE matici

Zdroj: Vlastní zpracování

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z analýz, které byly provedeny v předchozích kapitolách. Silné stránky společnosti vycházejí z analýzy vnitřního prostředí. Zjištěny byly pomocí VRIO analýzy. Působení těchto vlivů bylo ohodnoceno v IFE matici. Za velmi významné silné stránky považují získané informace o klientech, členství v organizaci Prime Global, členství velkého množství zaměstnanců v Komoře daňových poradců, odbornost stálých zaměstnanců a ocenění v soutěžích, jelikož tyto faktory mohou zvyšovat povědomí o firmě a přispívat ke zlepšování dobrého jména firmy.

Slabé stránky společnosti vycházejí z VRIO analýzy, která je součástí analýzy vnitřního prostředí. Dále byl vliv slabých stránek na společnost EKP ohodnocen ve IFE matici. Za nejvýznamnější slabé stránky společnosti považují neprovádění dostatečných aktivit v oblasti strategického managementu, v důsledku čehož dochází k situacím, kdy o systému řízení bývá rozhodováno až po růstu společnosti. Dále společnost EKP významně ovlivňuje vysoká fluktuace zaměstnanců, ke které může přispívat nedostatek času zkušených zaměstnanců na předávání informacím juniorním zaměstnancům, jejichž zaučování bývá velmi náročné.

Příležitosti, které plynou společnosti z vnějšího prostředí, jsou výsledkem analýzy vnějšího prostředí zjištěné pomocí Porterova modelu pěti sil a PESTE analýzy. Po provedení těchto analýz byly příležitosti ohodnoceny v EFE matici. Sledování technologických trendů v odvětví, možnost zefektivnění práce účetních pomocí využití umělé inteligence a důvěru firmám s dobrou pověstí vnímám jako významné příležitosti pro společnost EKP.

Hrozby ovlivňující společnost z vnějšího prostředí byly také zjištěné pomocí Porterova modelu pěti sil a PESTE analýzy. Ohodnoceny byly v EFE matici. Domnívám se, že společnost nejvíce ovlivňuje možné sankce od státu v důsledku chybného zpracování daní a účetnictví. Pro společnost by budoucí odchod silných ročníků do důchodu mohl také znamenat určitý problém.

Všechny faktory zjištěné pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou sepsány v Tabulka 10. V následující kapitole jsou popsány návrhy budoucí strategie, které vycházejí ze SWOT, pomocí propojení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, či jiných dříve provedených analýz.

Tabulka 10 SWOT analýza

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Získané informace o klientech	W1	Nedostatečný strategický management
S2	Přístup ke klientům	W2	„Systém řízení následuje až po růstu“
S3	Vzdělávání a rozvoj	W3	Náročné a obsáhlé zaučování nových zaměstnanců
S4	Členství v Prime Global	W4	Nedostatek času na zaučení nových zaměstnanců
S5	Členství v komoře daňových poradců	W5	Fluktuace zaměstnanců
S6	Odbornost stálých zaměstnanců	W6	Vysoké náklady na členství v Prime Global
S7	Ocenění v soutěžích	W7	Marketingová komunikace
S8	Zpětná vazba od zaměstnanců	W8	Neefektivní využívání zdrojů
S9	Spolupráce v týmu	W9	Neexistence unikátní služby
S10	Dobrá finanční situace		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Zákonně definovaný postup práce	T1	Nutnost orientace ve změnách legislativy
O2	Časté změny v zákonech – zvýšení poptávky	T2	Sankce od státu
O3	Tempo zastarávání a nástup nových technologií	T3	Změny u DPP
O4	AI – zefektivnění práce účetních	T4	Odchod silných ročníků do důchodů, nezaměstnanost
O5	Sledování technologických trendů	T5	AI – nahrazení práce účetních
O6	Důvěra firmám s dobrou pověstí	T6	Vysoké náklady na vzdělávání
O7	Klesající inflace	T7	Vstup nových konkurentů – nízká kapitálová náročnost
O8	Tlak na zlepšení kvality životního prostředí	T8	Vysoký vyjednávací vliv klientů
		T9	Závislost na účetních a jiných programech

Zdroj: vlastní zpracování

2.9 Návrh doporučení

Po provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí, následném ohodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí v IFE a EFE matici, jsem díky vypočtení celkového váženého skóre získala souřadnice strategické pozice společnosti EKP Advisory v IE matici. Strategická pozice společnosti odpovídá pátému poli matice. Pro firmy nacházející se v této oblasti je typické, že mají dobrou výchozí pozici na trhu, proto jim je doporučeno udržení a potvrzení tržní pozice (Fotr a kol., 2020). V návaznosti na SWOT analýzu současně s přihlédnutím k doporučení vycházejícímu z pozice v IE matici společnosti navrhuji strategii SW, kdy by společnost EKP mohla využít své dobré finanční situace a investovat do rozvoje strategického managementu. Domnívám se, že rozvoj strategického managementu by byl pro EKP přínosný, jelikož společnost EKP doposud nemá definovanou vizi a poslání, ani strategické plány. Investicí např. do školení zaměřeného na strategického plánování pro manažery či jednatele společnosti by mohlo dojít ke zefektivnění práce celé společnosti, a především by se dalo předejít možným organizačním nedorozuměním mezi jednotlivými zaměstnanci, jelikož by došlo eliminaci slabé stránky týkající

se toho, že v současné době bývá o systému řízení uvažováno až po určitém růstu, jako je např. získání nového klienta firmy, které se EKP chystá vést účetnictví, nebo po otevření nové pobočky.

Po absolvování 15týdenní praxe ve společnosti vnímám, že se EKP potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců a zároveň je pro nově příchozí zaměstnance nástup, zaučení se, osvojení si všech úkonů a zapamatování si všech odlišností mezi jednotlivými klienty velmi náročný. Z tohoto důvodu si myslím, že by bylo přínosné zlepšení HR oddělení, které by mělo být novým zaměstnancům mnohem více nápomocné. Nejprínosnější pro nového zaměstnance by dle mého názoru bylo, když by po dobu alespoň jednoho měsíce měl přiřazeného jednoho mentora, který by mu veškerou práci nejprve ukázal a následně by práci vykonávali společně. Nový zaměstnanec by tak měl 100% pozornost mentora a mohl by se ho ptát na veškeré dotazy. Dobré by také bylo zlepšení společné práce HR oddělení a marketingového oddělení, aby se zvýšilo povědomí o volných pracovních místech ve společnosti EKP. Cílem tohoto návrhu je získání nových zaměstnanců a především udržení si zaměstnanců, kteří již do EKP nedávno nastoupili.

S vysokou fluktuací zaměstnanců souvisí i budoucí odchod silných ročníků ze zaměstnání, proto doporučuji zaměřit se na nábor mladých zaměstnanců, což EKP v současné době již dělá. Domnívám se ale, že by bylo přínosné orientaci na nábor mladých zaměstnanců prohloubit. V současné době se společnost EKP každoročně představuje studentům VŠE v Praze na veletrhu Šance, studentům VŠPJ se EKP představilo pouze jednou na veletrhu JOBstart. Doporučila bych zaměřit se i na studenty středních škol, konkrétně na obor Obchodní akademie školy OZS Jihlava, jelikož jihlavská pobočka EKP se zaměřuje na práci účetních a studenti po absolvování oboru Obchodní akademie mají již velmi dobré znalosti o účetnictví, tudíž by se po dokončení školy již mohli stát zaměstnanci EKP alespoň formou zkráceného úvazku. Každoroční účast na veletrhu JOBstart by mohla do EKP přivádět studenty, kteří by měli zájem o vykonávání praxe ve společnosti. Pro EKP by mohlo být výhodné, když by se student po absolvování praxe stal zaměstnancem EKP, jelikož po absolvování praxe je již seznámen s chodem společnosti.

Po ohodnocení faktorů ovlivňujících finanční sílu, stabilitu prostředí, konkurenční výhodu a sílu odvětví, jsem získala souřadnice strategické pozice společnosti EKP ve SPACE matici. Výsledná pozice společnosti se nachází v prvním kvadrantu. Společnostem nacházejícím se v této pozici je doporučována agresivní strategie, která obsahuje doporučení v podobě pronikání na trh, vývoje produktů a diverzifikace (David, 2017). V návaznosti na doporučení tohoto typu strategie s přihlédnutím ke SWOT analýze navrhuji společnosti EKP strategii SO v podobě rozšíření nabízených služeb o auditorské služby s využitím dobré finanční situace, která umožňuje investice do rozšiřování portfolia nabízených služeb. Při zavedení nově nabízené služby v podobě auditu by EKP mohlo využít příležitosti, že postup práce auditorů je také definovaný zákonem. Při zavedení služby provádění auditu by muselo předcházet rozšíření klientely společnosti, jelikož jeden subjekt nesmí poskytovat služby vedení účetnictví a daňového poradenství a zároveň provádět auditu jednomu klientovi.

Dalším doporučením je využití strategie SO, kdy by společnost EKP mohla využít své silné stránky v podobě rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců pomocí školení a odborných kurzů a dobré finanční situace, která umožňuje investice do inovací, aby pomocí příležitosti sledování technologických trendů v odvětví začala využívat umělou inteligenci, která by pomáhala usnadňovat a zefektivňovat práci zaměstnanců. Společnost EKP by mohla začít využívat

např. účetní program, který funguje na principu AI Digtioo, který je popsán v kapitole Analýza makrookolí.

Dalším možným návrhem je strategie ST vycházející ze SWOT analýzy, kdy by se společnost EKP mohla zaměřit na drobné snížení nákladů na vzdělávání svých zaměstnanců pomocí pořádání většího množství interních školení, na kterých by přednášeli zkušení zaměstnanci, kteří mimo jiné také přednášejí na seminářích pro odbornou veřejnost. Přínosným krokem by také mohlo být zavedení tzv. EKPokecu i v účetním oddělení. V současné době probíhá každý měsíc EKPokec mezi daňovými poradci a daňovými asistenty, kdy si během cca 45 minut sdělí vzájemně novinky v oboru a prokonzultují specifické případy, kterými se zabývali v uplynulém měsíci tak, aby docházelo k neustálému obohacování zkušeností zaměstnanců. Zaměstnanci na pozici účetních narážejí při své práci také na celou řadu specifík u různých klientů, proto se domnívám, že by bylo přínosné prokonzultování specifických případů vzájemně mezi zaměstnanci účetního oddělení, aby také docházelo menšími dílčími kroky k jejich neustálému obohacování informacemi.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala strategickou analýzou. Cílem bylo provést strategickou analýzu podniku EKP Advisory, s.r.o., a pomocí zjištěných výsledků analýzy navrhnout doporučení na zlepšení strategie sloužící k budoucímu rozvoji společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část obsahuje definování strategického řízení a poté popis jednotlivých metod sloužících k provedení strategické analýzy. Nejprve je popsána analýza vnějšího prostředí, ke které je použitý Porterův model pěti konkurenčních sil a PESTE analýza. K analýze vnitřního prostředí je použita VRIO analýza a jsou zde definovány ukazatele sloužící k posouzení finanční situace společnosti. K ohodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí jsem použila IFE a EFE matice. Poté jsou v teoretické části popsány vnitřně-vnější matice a SPACE matice, které slouží k rozpoznání současné pozice firmy, na základě které jí je doporučen typ budoucí strategie. Poslední kapitola se věnuje SWOT analýze.

V praktické části jsem nejprve představila společnost EKP Advisory, s.r.o., zhodnotila její strategický management a navrhla jí vizi a poslání, jelikož je společnost doposud nemá explicitně definované. Následně jsem provedla analýzu vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil a PESTE analýzy. Příležitosti a hrozby, které společnost ovlivňují z vnějšího prostředí jsem ohodnotila v EFE matici. K prozkoumání vnitřního prostředí jsem použila VRIO analýzu, jejíž součástí je i ohodnocení finanční situace podniku. Silné a slabé stránky plynoucí z vnitřního prostředí jsou ohodnocené v IFE matici. Pomocí celkového váženého skóre matice IFE a EFE byla zjištěna výsledná pozice firmy v IE matici. Společnost se nachází v pozici, kdy je jí doporučováno udržení a potvrzení současné pozice na trhu, čehož by mohla dosáhnout pomocí rozvíjení a zdokonalování nabízených služeb. Díky tomu by společnost EKP mohla dále pronikat do odvětví a zvyšovat svůj tržní podíl. Pomocí provedené SPACE analýzy jsem zjistila, že se společnost nachází v agresivním kvadrantu, proto jí je doporučena strategie zaměřená na udržení své současné tržní pozice, či případné pronikání na trh související s rozvojem nabízených služeb.

Pomocí finanční analýzy jsem dospěla k závěru, že se společnost nachází v dobré finanční situaci a disponuje dostatečnými finančními zdroji, které by mohly sloužit k rozvoji a zdokonalování podnikání. Z výsledků ukazatele pohotové likvidity vyplývá, že v současné době společnost nevyužívá své zdroje efektivně.

Poslední kapitola bakalářské práce obsahuje návrhy na zlepšení vycházející ze SWOT analýzy, sestavené na základě SPACE a IE matice, které společnosti mohou sloužit pro budoucí rozvoj a tvorbu strategie.

Seznam použité literatury

- BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1680-5.
- ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.
- DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. 16th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-16497-7.
- DAVID, Fred R. *Strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: moderní metody a trendy*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- Evropské finanční systémy: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita, © 2005. ISBN 80-210-3753-9.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-802-7124-992.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-802-7104-345.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4006-371.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

- SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel BUCHTA, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Strategická analýza: strategie a trendy*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Podniková ekonomika: komplexní průvodce s příklady*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-178.
- TYLL, Ladislav, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Podniková strategie: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4005-077.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-46425.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.
- VOCHOZKA, Marek a Marek VOCHOZKA. *Metody komplexního hodnocení podniku: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

Internetové zdroje

- ALTMAN, Edward I. The Use of Credit Scoring Models and the Importance of a Credit Culture. *Stern School of Business New York University* [online]. Nedatováno [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/3-%20CopCrScoringModels.pdf>
- EKP Advisory, s.r.o. *ARES* [online]. Datum aktualizace: 1.6.2023 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/ekonomicke-subjekty/res/04599624>
- EKP Advisory, s.r.o. *Komora daňových poradců České republiky* [online]. © 2006–2024 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.kdpcr.cz/spolecnost/ekp-advisory-sro>
- EKP Advisory, s.r.o. *Příloha k účetní závěrce sestavené k 30. září 2022* [online]. 2023 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=f417831478ec4983958a70b3ab3f786e>
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage* [online]. BARNEY, Jay B. a Patric M. WRIGHT. 1998 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W)
- JANA.KALCEV.CZ/VYUKA. *Vícekritériální hodnocení variant – VHV* [online]. SEKNIČKOVÁ, Jana. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>
- Makroekonomická predikce České republiky. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha, 2024 [cit. 2024-03-16]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2024-01-25_Makroekonomicka-predikce-leden-2024.pdf
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2023. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2024 b) [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2023>
- Náš tým. *EKP daňoví a účetní poradci* [online]. Nedatováno c) [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.ekp.cz/o-nas/nas-tym/>
- Novinky a blog. *EKP daňoví a účetní poradci* [online]. Nedatováno d) [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.ekp.cz/novinky-blog/>
- O nás. *EKP daňoví a účetní poradci* [online]. Nedatováno a) [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.ekp.cz/o-nas/>
- Ozdravný balíček. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2023, 23.11.2023 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek>
- PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. 2008 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: https://nanopdf.com/download/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy-5b340b72e6bb4_pdf
- Prime Global. *EKP daňoví a účetní poradci* [online]. Nedatováno b) [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.ekp.cz/sluzby/zahranici/prime-global/>

Uvolněte potenciál vaší účetní: Nechte umělou inteligenci účtovat. *Digitoo* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: https://www.digitoo.cz/product/uctovani-pomoci-ai?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw5ImwBhBtEiwAFHDZx_ni5wIHxRD5jMVIB_UaclvxHmSHuH5zPC7_61GVizJxDi4he1wdwRoCMuMQAvD_BwE

Vstup do profese. *Komora daňových poradců České republiky* [online]. 2022 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.kdpcr.cz/vstup-do-profese>

Výpis ze statistického zjišťování. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2024 a) [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/Inflace_2000_2023.pdf

Změny u dohod v roce 2023 a 2024. *Portál.POHODA.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/zmeny-u-dohod-v-roce-2023-a-2024/>

Přílohy

Přílohy A Výpočet vah

Příloha A.1 Výpočet vah faktorů vnějšího prostředí

Faktor		Body	Váha
Příležitosti	Zákonně definovaný postup práce	10	10/97 = 0,10
	Časté změny v zákonech – zvýšení poptávky	8	8/97 = 0,08
	Tempo zastarávání a nástup nových technologií	5	5/97 = 0,05
	AI – zefektivnění práce účetních	7	7/97 = 0,07
	Sledování technologických trendů	6	6/97 = 0,06
	Důvěra firmám s dobrou pověstí	9	9/97 = 0,09
	Klesající inflace	3	3/97 = 0,03
	Tlak na zlepšení kvality životního prostředí	1	1/97 = 0,01
Hrozby	Nutnost orientace ve změnách legislativy	10	10/97 = 0,10
	Sankce od státu	6	6/97 = 0,06
	Změny u DPP	2	2/97 = 0,02
	Odchod silných ročníků do důchodů, nezaměstnanost	4	4/97 = 0,04
	AI – nahrazení práce účetních	6	6/97 = 0,06
	Vysoké náklady na vzdělávání	2	2/97 = 0,02
	Vstup nových konkurentů – nízká kapitálová náročnost	5	5/97 = 0,05
	Vysoký vyjednávací vliv klientů	6	6/97 = 0,06
	Závislost na účetních a jiných programech	7	7/97 = 0,07
Celkem		97	1

Příloha A.2 Výpočet vah faktorů vnitřního prostředí

Faktor		Body	Váha
Silné stránky	Získané informace o klientech	9	9/105 = 0,09
	Přístup ke klientům	9	9/105 = 0,09
	Vzdělávání a rozvoj	8	8/105 = 0,08
	Členství v Prime Global	8	8/105 = 0,08
	Členství v komoře daňových poradců	9	9/105 = 0,09
	Odbornost stálých zaměstnanců	10	10/105 = 0,10
	Ocenění v soutěžích	4	4/105 = 0,04
	Zpětná vazba od zaměstnanců	4	4/105 = 0,04
	Spolupráce v týmu	5	5/105 = 0,05
	Dobrá finanční situace	6	6/105 = 0,06
	Nedostatečný strategický management	5	5/105 = 0,05
Slabé stránky	"Systém řízení následuje až po růstu"	4	4/105 = 0,04
	Náročné a obsáhlé zaučování nových zaměstnanců	3	3/105 = 0,03
	Nedostatek času na zaučení nových zaměstnanců	5	5/105 = 0,05
	Fluktuace zaměstnanců	4	4/105 = 0,04
	Vysoké náklady na členství v Prime Global	1	1/105 = 0,01
	Marketingová komunikace	6	6/105 = 0,06
	Neefektivní využívání zdrojů	2	2/105 = 0,02
	Neexistence unikátní služby	3	3/105 = 0,03
Celkem		105	1

Přílohy B Účetní výkazy

Příloha B.1 Rozvaha 2018–2022

Označení a	AKTIVA b	2018	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	10 491	15 272	26 476	40 167	43 301
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	78	1 774	10 059	21 409	25 276
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	78	1 774	10 059	21 409	25 276
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	8 415	11 487	15 546	18 252	17 249
C.I.	Zásoby	190	230	262	715	531
C.II.	Pohledávky	5 429	9 518	10 513	9 862	11 618
1.	Dlouhodobé pohledávky	182	2 274	3 160	2 591	500
2.	Krátkodobé pohledávky	5 247	7 244	7 353	7 271	11 118
3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	2 796	1 739	4 771	7 675	5 100
D	Časové rozlišení aktiv	1 998	2 011	871	506	776

Označení a	PASIVA b	2018	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	10 491	15 272	26 476	40 167	43 301
A.	Vlastní kapitál	7 986	11 007	15 065	20 418	22 950
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3 183	6 194	9 546	13 865	10 325
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 603	4 613	5 319	6 353	12 425
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0
B + C	Cizí zdroje	2 505	3 039	10 877	18 730	18 705
B.	Rezervy	0	0	0	0	0
C.	Závazky	2 505	3 039	10 877	18 730	18 705
C.I.	Dlouhodobé závazky	200	1 204	8 610	16 169	14 296
C.II.	Krátkodobé závazky	2 305	1 835	2 267	2 561	4 409
C.III.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	0	1 226	534	1 019	1 649