



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Oldřich Kocián

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Oldřich Kocián
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model. Na základě provedených analýz navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce hodnotí výkonnost společnosti SUEZ CZ a.s. prostřednictvím EFQM Excellence Model a následně pojednává o návrzích na zlepšení dosavadní výkonnosti společnosti. Práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje nezbytná teoretická východiska, druhá část práce tyto východiska využívá a aplikuje na vybranou společnost SUEZ CZ a.s. Třetí část vyhodnocuje provedené dotazníkové šetření a navrhuje opatření ke zlepšení v problémových oblastech.

Klíčová slova

výkonnost společnosti, EFQM Excellence Model, Model START, hodnocení, výsledky, předpoklady

Abstract

The master's thesis evaluates the performance of SUEZ CZ a.s. company applying the EFQM Excellence Model and subsequently discusses proposals to improve company's performance. The thesis is divided into three parts. The first part outlines the necessary theoretical bases, that are further used and applied to the chosen company SUEZ CZ a.s. in the second part. Lastly, in the third part, the conducted questionnaire survey is evaluated and measures for improvement in problematic areas are proposed.

Keywords

company performance, EFQM Excellence Model, Model START, evaluation, results, enablers

Bibliografická citace

KOCIÁN, Oldřich. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135424>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval. Dále také mé rodině a partnerce za projevenou podporu během celého studia. A v neposlední řadě Ing. Petru Hélovi, zaměstnanci společnosti SUEZ CZ a.s., za konzultace při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 SLEPT analýza	14
1.1.1 Sociální faktory.....	14
1.1.2 Legislativní faktory.....	15
1.1.3 Ekonomické faktory.....	15
1.1.4 Politické faktory.....	15
1.1.5 Technologické faktory	15
1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	16
1.2.1 Hrozba silné rivalry.....	16
1.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	17
1.2.3 Hrozba nahraditelnosti výrobků.....	17
1.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků	17
1.2.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů	18
1.3 Zhodnocení finanční situace	18
1.3.1 Rentabilita.....	18
1.3.2 Likvidita.....	19
1.3.3 Zadluženost.....	21
1.3.4 Aktivita	21
1.4 Výkonnost a měření výkonnosti společnosti	23
1.5 Přístupy k měření výkonnosti společnosti	23
1.5.1 Balanced Scorecard.....	24
1.5.2 Benchmarking	30
1.5.3 Six Sigma.....	35
1.5.4 EFQM Model Excellence	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	47
2.1 Charakteristika společnosti SUEZ CZ a.s.....	47
2.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti	47
2.1.2 Poskytované služby a hlavní zákazníci.....	49
2.1.3 Organizační struktura společnosti.....	52

2.2	Strategická analýza vnějšího okolí společnosti	53
2.2.1	Sociální faktory.....	53
2.2.2	Legislativní faktory.....	54
2.2.3	Ekonomické faktory.....	55
2.2.4	Politické faktory.....	58
2.2.5	Technologické faktory	59
2.3	Strategická analýza oborového okolí společnosti	59
2.3.1	Hrozba silné rivalry.....	60
2.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	60
2.3.3	Hrozba nahraditelnosti.....	61
2.3.4	Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků	61
2.3.5	Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů	62
2.4	Vývoj tržeb	63
2.5	Analýza rentability	64
2.5.1	Rentabilita vlastního kapitálu	64
2.5.2	Rentabilita vloženého kapitálu.....	66
2.6	Analýza likvidity	66
2.6.1	Běžná likvidita	66
2.6.2	Pohotová likvidita	67
2.6.3	Okamžitá likvidita.....	68
2.7	Analýza zadluženosti	69
2.7.1	Celková zadluženost	69
2.7.2	Koeficient samofinancování	70
2.8	Analýza aktivity	71
2.8.1	Obrat celkových aktiv	71
2.8.2	Doba obratu pohledávek	72
2.8.3	Doba obratu závazků	73
2.9	Shrnutí provedených analýz	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	78
3.1	Návrh výzkumného procesu, stanovení výzkumných metod.....	78
3.2	Hodnocení výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s.	79
3.2.1	Vedení.....	80
3.2.2	Strategie	81
3.2.3	Pracovníci	83

3.2.4	Partnerství a zdroje	85
3.2.5	Procesy, produkty a služby	87
3.2.6	Zákazníci – výsledky	89
3.2.7	Pracovníci – výsledky	90
3.2.8	Společnost – výsledky	92
3.2.9	Klíčové výsledky	94
3.2.10	Celkové hodnocení výkonnosti.....	96
3.3	Návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti	98
3.3.1	Zavedení externího benchmarkingu.....	98
3.3.2	Doplnění současných dotazníků pro zákazníky a zaměstnance.....	100
3.3.3	Založení profilu na Instagramu.....	101
ZÁVĚR	105
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	107
SEZNAM GRAFŮ	113
SEZNAM OBRÁZKŮ	114
SEZNAM TABULEK	115
SEZNAM PŘÍLOH	117

ÚVOD

Hodnocení výkonnosti společnosti se stává čím dál tím důležitější disciplínou z důvodu neustále se vyvíjejícího podnikatelského prostředí a inovací, s kterými dnešní doba nešetří. Toto dynamické prostředí dává prostor jak podnikatelským subjektům, které jsou na trhu již mnoho let, tak i novým podnikatelským subjektům pro zlepšování se a někdy také pro ovládnutí odvětví, ve kterém působí. Proto je velmi důležité výkonnost společnosti sledovat a neustále zlepšovat, a tím co nejvíce snižovat rizika ztráty konkurenceschopnosti.

Výkonnost společnosti je dnes zpravidla spojována s finanční situací společnosti, která se hodnotí zpětně, většinou na základě účetních výkazů. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti společnosti však k finančním ukazatelům přidaly i ukazatele nefinanční. Tím daly vzniknout moderním modelům, které nahlíží na výkonnost společnosti komplexněji. Prostřednictvím správné implementace pak pravidelně odhalují problémové oblasti, na které je třeba se zaměřit, pokud společnost chce svou výkonnost zlepšovat.

Práce hodnotí výkonnost společnosti SUEZ CZ a.s. s využitím EFQM Excellence Model a navrhuje konkrétní kroky ke zlepšení výkonnosti. Hodnocená společnost se zabývá sběrem, zpracováním a likvidací odpadů, a to především odpadů průmyslových. Je tedy důležitým partnerem mnoha výrobních společností, které svou činností odpad neustále produkují.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh na zlepšení výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s. Pro splnění hlavního cíle je však třeba dosáhnout parciálních cílů, k čemuž bude zapotřebí využít určitých metod.

Parciální cíle práce:

- Vymezení teoretických východisek za pomoci odborných publikací zabývajících se zvolenou problematikou.
- Představení vybrané společnosti, její historie a zákazníků.
- Průzkum vnějšího a oborového okolí společnosti.
- Zhodnocení finanční situace společnosti.
- Provedení dotazníkového šetření a následné zpracování získaných dat.

Metody zpracování

Klíčovou výzkumnou metodou, pro zpracování této práce, je dotazníkové šetření. Dále je využito systémového přístupu, jenž chápe okolnosti komplexně ve vnějších i vnitřních souvislostech. Tento přístup kombinuje metody a techniky pocházející z mnoha vědeckých disciplín. Práce využívá tzv. párových metod, které jsou součástí tohoto přístupu. Konkrétně je použita:

- analýza a syntéza,
- indukce a dedukce,
- abstrakce a konkretizace.

Postupy zpracování

Práce je rozčleněna do tří částí. První část práce pojednává o teoretických poznacích, souvisejících především s problematikou měření výkonnosti společnosti, ale také analýzou okolí společnosti a zhodnocením finanční situace společnosti. Ty jsou následně aplikovány ve druhé části práce, zabývající se analýzou současného stavu společnosti SUEZ CZ a.s., která zahrnuje také představení společnosti, její historii, výčet významných zákazníků a z největší části zmíněnou analýzu okolí společnosti

a zhodnocení finanční situace společnosti SUEZ CZ a.s., ve srovnání s blízkými konkurenčními společnostmi. Závěrečná část vyhodnocuje dotazníkové šetření, které bylo provedeno pomocí Modelu START u zaměstnanců společnosti SUEZ CZ a.s. a následně pojednává o návrzích na zlepšení dosavadní výkonnosti analyzované společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

K důkladnému zpracování této diplomové práce, týkající se hodnocení výkonnosti společnosti, a k porozumění danému tématu bylo nejdříve zapotřebí provést literární rešerši. Díky provedení této rešerše je poté možné zabývat se poznatky, jak z odborné literatury, tak i z jiných odborných publikací, které budou v této části práce popsány a zároveň budou sloužit jako základ pro zpracování analytické části práce.

Jak samotné téma diplomové práce napovídá, budou zde popsány poznatky týkající se především výkonnosti společnosti a jejího měření, k němuž jsou využívány nejrůznější systémy. Pokud chce společnost v dnešním dynamickém období být co nejlepší, musí svou výkonnost nejen sledovat, ale i neustále zlepšovat a sledovat své okolí. A je velmi důležité si uvědomit, že od doby, kdy se využíval pouze DuPontův diagram uběhlo téměř století a nyní je potřeba nezapomenout na finanční ukazatele, avšak hodnocení rozšířit i o ukazatele nefinanční.

K tomu slouží nejrůznější modely, s kterými je taktéž nezbytné se seznámit, poněvadž jedna z těchto metod bude aplikována na vybranou společnost SUEZ CZ a.s.

1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy nazývána také jako PEST či PESTLE dle prvních písmen zkoumaných faktorů, slouží ke strategické analýze makroprostředí neboli faktorů vnějšího prostředí společnosti, které by pro analyzovanou společnost mohly znamenat budoucí příležitosti či hrozby (Grasseová et al., 2012).

1.1.1 Sociální faktory

Do sociálních faktorů spadají demografické charakteristiky, jako je velikost populace, věková struktura, geografické rozložení či pracovní preference. Dále makroekonomické charakteristiky trhu práce, kam se řadí rozdělení příjmů či míra nezaměstnanosti, a také dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovaným vzděláním a schopnostmi (Grasseová et al., 2012).

1.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory se dotýkají všech obchodních společností. Lze mezi ně zařadit obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření či legislativní omezení, která se mohou týkat ekologie nebo distribuce (Grasseová et al., 2012). Současně je nutné podotknout, že je třeba dbát nejen na analýzu současných právních norem, ale také analýzu možného budoucího vývoje právních norem (Keřkovský et al., 2015).

1.1.3 Ekonomické faktory

Typickými faktory spadajícími do ekonomických faktorů jsou základní ukazatele makroekonomické situace, kam se mimo jiné řadí míra inflace, úroková míra, výše hrubého domácího produktu a jeho vývoj či měnová stabilita. Dále také faktory související s přístupem k finančním zdrojům a daňové faktory, konkrétně tedy náklady na místní půjčky, dostupnost a forma úvěrů, výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla apod. (Grasseová et al., 2012; Košťan a Šuleř, 2002).

1.1.4 Politické faktory

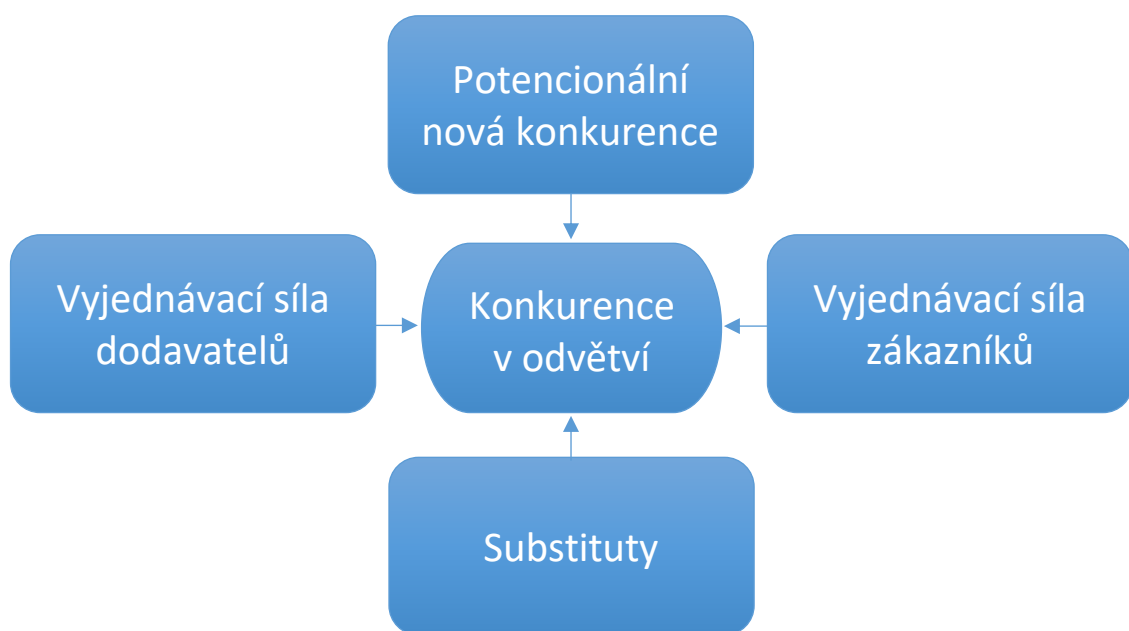
Mezi politické faktory patří hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin. Konkrétně se může jednat o formu a stabilitu současné vlády, klíčové státní orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, postoj vlády vůči privátnímu sektoru a zahraničním investicím apod. (Grasseová et al., 2012).

1.1.5 Technologické faktory

Technologickými faktory se rozumí kupříkladu výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň či rychlost morálního zastarání (Grasseová et al., 2012; Košťan a Šuleř, 2002).

1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem k poznání konkurenčního prostředí. Cílem je pochopit síly, které v analyzovaném odvětví působí, a identifikovat, které z nich mají pro analyzovanou společnost z hlediska budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu společnosti ovlivněny (Sedláčková a Buchta, 2006). Obecně tedy umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí analyzovaného odvětví a tím posloužit jako podklad pro rozhodování při tvorbě konkurenční výhody společnosti (Cimbálníková, 2012).



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová et al., 2012)

1.2.1 Hrozba silné rivality

Pokud v odvětví působí velké množství silných konkurentů, stává se pro nově příchozí společnosti neatraktivním. Na zvyšování rivality působí také stagnace či zmenšování odvětví, ve kterém společnosti působí, protože v tom případě lze získat větší podíl na trhu jen a pouze na úkor konkurenčních společností (Grasseová et al., 2012).

„Musíme si odpovědět na otázku: Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům.“
(Grasseová et al., 2012, s. 192)

1.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových společností do odvětví je závislý na atraktivitě odvětví a na existenci, resp. neexistenci bariér na vstupu (Cimbálníková, 2012). Míra rizika ohrožení novou společností je nejčastěji závislá na následujících faktorech, které v odvětví působí: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených společností, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Neatraktivnějším se trh stává, pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní bariéry nízké. Málo společností pak na trh může vstoupit a neúspěšné společnosti mohou trh bez vysokých nákladů opustit (Grasseová et al., 2012).

„Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu.“ (Grasseová et al., 2012, s. 192)

1.2.3 Hrozba nahraditelnosti výrobků

Výrobky či služby, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu, jsou nazývány substituty. Pokud existuje reálná nebo potencionální hrozba substitutů výrobků či služeb, stává se odvětví neatraktivním. Substituty totiž zapříčiňují limitaci potencionální ceny, tím pádem i zisku na trhu (Grasseová et al., 2012).

„Musíme si odpovědět na otázku: Čím můžeme snížit hrozbu substitutů.“ (Grasseová et al., 2012, s. 192)

1.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Velká či rostoucí vyjednávací síla zákazníků poukazuje na neatraktivnost trhu. Zákazníci se totiž snaží o snižování cen, zvyšování kvality a obecně staví konkurenty proti sobě. To má za důsledek snižování zisku prodávajících. Vyjednávací síla zákazníků se zvyšuje, pokud výrobek či služba tvoří výraznou část jejich nákladů, pokud výrobek či služba není diferenciována, pokud jsou náklady na změnu dodavatele nízké nebo pokud je zákazník citlivý na cenu v důsledku svých nízkých zisků (Grasseová et al., 2012).

„Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků.“ (Grasseová et al., 2012, s. 193)

1.2.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pokud dodavatelské společnosti mohou zvyšovat cenu či snižovat kvalitu a četnost dodávek je odvětví považováno za neatraktivní. Vyjednávací síla dodavatelských společností roste například v případě, že poskytují jedinečné výrobky nebo pokud jsou dodávané výrobky klíčovým vstupem odběratele (Grasseová et al., 2012).

„Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů.“
(Grasseová et al., 2012, s. 193)

1.3 Zhodnocení finanční situace

Na výkonnost společnosti má samozřejmě vliv i ekonomická situace společnosti, k jejímuž posouzení našla uplatnění finanční analýza. Na základě získaných informací z komplexní finanční analýzy je poté možné dospět k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci společnosti. Závěry mohou sloužit jako podklad pro rozhodování managementu společnosti (Sedláček, 2011).

Pro zhodnocení finanční situace společnosti budou v této práci popsány poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability, zadluženosti a aktivity.

1.3.1 Rentabilita

Rentabilita poměruje dosažený zisk společnosti s výší zdrojů, které společnost k dosažení zisku využila. Posuzuje tedy schopnost společnosti zhodnocovat vynaložené prostředky k podnikání (Sedláček, 2011).

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU

O výsledné hodnoty rentability vlastního kapitálu jeví zájem především vlastníci společnosti, kterým tento ukazatel prozrazuje, zda jim vložený kapitál přináší dostatečný výnos, vzhledem k rizikům, které vložením svého kapitálu do společnosti podstupují (Sedláček, 2011).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%],$$

kde:

- EAT – ukazatel zisku po zdanění.

RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU

Mezi nejdůležitější ukazatele, jimiž se hodnotí hrubá finanční výkonnost společnosti patří ukazatel rentability vloženého kapitálu. Informuje o výnosnosti celkového kapitálu, který byl do společnosti vložen, a to nehledě na zdroj financování (Solař a Bartoš, 2006).

Vzorec pro výpočet dle Solaře a Bartoše (2006):

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} * 100 [\%],$$

kde:

- EBIT – ukazatel zisku před úroky a daněmi.

1.3.2 Likvidita

Ukazatele likvidity informují o schopnosti společnosti přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, které jsou použity na úhradu splatných závazků (Scholleová, 2017). „Poměřují to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).“ (Sedláček, 2011, s. 66)

BĚŽNÁ LIKVIDITA

Běžná likvidita počítá s přeměnou oběžných aktiv na peněžní prostředky, kterými by společnost hradila splatné závazky. Výsledné hodnoty tedy informují o tom, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby přeměnila všechny oběžná aktiva na peněžní prostředky (Sedláček, 2011). Kubíčková a Jindřichovská (2015) doporučují udržovat výsledné hodnoty běžné likvidity mezi 1,5 až 2,5. Nižší hodnoty poté poukazují

na sníženou schopnost úhrady krátkodobých závazků a vyšší hodnoty naopak na špatné řízení pracovního kapitálu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

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

POHOTOVÁ LIKVIDITA

Pohotová likvidita je označována za zpřísněnou likviditu běžnou. K úhradě splatných závazků počítá také s oběžnými aktivy, avšak bez položky zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní část oběžných aktiv, tedy že jsou nejhůře přeměnitelnou částí oběžných aktiv na peněžní prostředky. Výsledné hodnoty by dle doporučení neměly klesnout pod hodnotu jedna, aby byly vždy krátkodobé závazky kryty minimálně finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami. Ukazatel však bývá ovlivněn oborem, ve kterém společnost působí (Scholleová, 2017; Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

OKAMŽITÁ LIKVIDITA

Nejpřísnějším ukazatelem likvidity je likvidita okamžitá. K uhrazení krátkodobých závazků počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem, jako nejlíkvinnější částí oběžných aktiv. Krátkodobý finanční majetek totiž zahrnuje peníze v hotovosti, peníze na běžných účtech a peněžní ekvivalenty, které lze poměrně lehce přeměnit na peněžní prostředky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). Sedláček (2011) uvádí, že potřebná likvidita společnosti je zajištěna při výsledné hodnotě alespoň 0,2.

Vzorec pro výpočet dle Scholleová (2017):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

1.3.3 Zadluženost

Zadlužeností se vyjadřuje skutečnost, že společnost ke své činnosti využívá cizí zdroje, tedy dluh (Růčková, 2015). „*V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu.*“ (Růčková, 2015, s. 64)

CELKOVÁ ZADLUŽENOST

Ukazatel celkové zadluženosti informuje o míře zapojení cizích zdrojů do financování společnosti. Přiměřenou zadlužeností lze snížit náklady na kapitál ve společnosti (Scholleová, 2017). Čím menší je podíl cizího kapitálu na celkových aktivech, tím větší je bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace společnosti. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel celkové zadluženosti (Sedláček, 2011).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%].$$

KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti. Informuje o zapojení vlastního kapitálu do financování společnosti. Vzhledem k tomu, že celkové zdroje společnosti jsou tvořeny vlastními a cizími zdroji, součet těchto dvou ukazatelů by měl být roven jedné (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Vzorec pro výpočet dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015):

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%].$$

1.3.4 Aktivita

Ukazatele aktivity informují o tom, jak je společnost schopna využít jednotlivé majetkové části. Tím tyto ukazatele dokážou poukázat na přebytečné kapacity nebo naopak na nedostatek produktivních aktiv (Scholleová, 2017).

OBRAT CELKOVÝCH AKTIV

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách za rok. Někdy bývá označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2015). Výsledné hodnoty by se měly být rovny alespoň jedné. Nižší hodnoty poukazují na neefektivní využívání aktiv společnosti (Scholleová, 2017; Knápková et al., 2013).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

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

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK

Doba obratu pohledávek informuje o tom, jak dlouho společnosti trvá inkasovat své pohledávky. Výsledné hodnoty také poskytují obraz o správě pohledávek společnosti (Fabozzi a Peterson, 2003). Protože se jedná o dobu, po kterou poskytuje společnost svému zákazníkovi obchodní úvěr, je pro společnost žádoucí co nejkratší doba obratu pohledávek (Knápková et al., 2013).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

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

DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ

Doba obratu závazků naopak informuje o tom, jak dlouho v průměru společnosti trvá zaplatit své závazky k dodavatelům. Informuje tedy o počtu dní, po které společnost čerpá obchodní úvěr, a protože tento úvěr bývá bezúročný, je pro společnost žádoucí využít ho po co nejdelší dobu (Sedláček, 2011; Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Vzorec pro výpočet dle Sedláčka (2011):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

1.4 Výkonnost a měření výkonnosti společnosti

Definice výkonnosti je napříč odbornou literaturou odlišná. Protože se tato práce bude zabývat z největší části modelem EFQM, definuji zde výkonnost obchodní společnosti dle Nenadála (2004, s. 38), který model EFQM ve své publikaci popisuje a výkonnost definuje následovně: „*Míra dosažených výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy.*“ Pokud se tedy do měření výkonnosti pouštíme, musíme mít vždy určenou cílovou hodnotu, ke které směřujeme a zároveň s ní skutečnou výkonnost poměříme. Cílové hodnoty mohou vycházet ze strategie společnosti nebo v případě, že se zabýváme procesy, je možné odvodit cílové hodnoty z benchmarkingu hlavních konkurentů. V Česku je stále k měření výkonnosti společností často využíváno zejména finančních ukazatelů. Jak již bylo zmíněno, měření výkonnosti má za sebou dlouhý vývoj a nyní už by se neměl využívat pouze DuPontův diagram, který pochází z dvacátých let dvacátého století a obsahuje pouze finanční ukazatele. Nové modely, které se zabývají hodnocením výkonnosti obsahují vyvážené ukazatele, které obsahují i nefinanční ukazatele. Mezi nejznámější se řadí „EFQM Model Excellence“ či „Balanced Scorecard“ (Solař a Bartoš, 2006).

Knápková et al. (2011) uvádí tři základní důvody pro měření výkonnosti společnosti. Jedná se o:

1. implementace ověřování strategie společnosti,
2. ovlivňování chování zaměstnanců,
3. externí komunikace a řízení výkonnosti společnosti.

1.5 Přístupy k měření výkonnosti společnosti

K měření výkonnosti společnosti je využíváno nejrůznějších přístupů, které se významně odlišují. Tato práce se bude věnovat přístupu Balanced Scorecard, Benchmarking, Six Sigma a EFQM Model Excellence.

1.5.1 Balanced Scorecard

Přístup Balanced Scorecard (dále jen BSC) se nezabývá pouhým měřením výkonnosti, ale věnuje se také jejímu zasazení do celého systému řízení výkonnosti společnosti. Patří proto mezi nejpracovanější a nejznámější přístupy věnující se této problematice. Autorem tohoto přístupu je americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan a ředitel jedné americké poradenské společnosti David P. Norton. První zmínka o BSC se datuje k roku 1992, kdy tito dva pánové publikovali článek v časopise Harvard Business Review. Čtyři roky poté, tedy v roce 1996, publikovali knihu s názvem „Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action“, která byla přeložena i do českého jazyka (Wagner, 2009).

Důležitým faktem je, že tento ukazatelový systém BSC se snaží o zhodnocení budoucí výkonnosti společnosti. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité jeho propojení na strategické řízení společnosti, kde usiluje o transformaci vizí a strategií do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření, které mají společnosti zajistit rozvoj výkonnosti v následujících čtyřech oblastech:

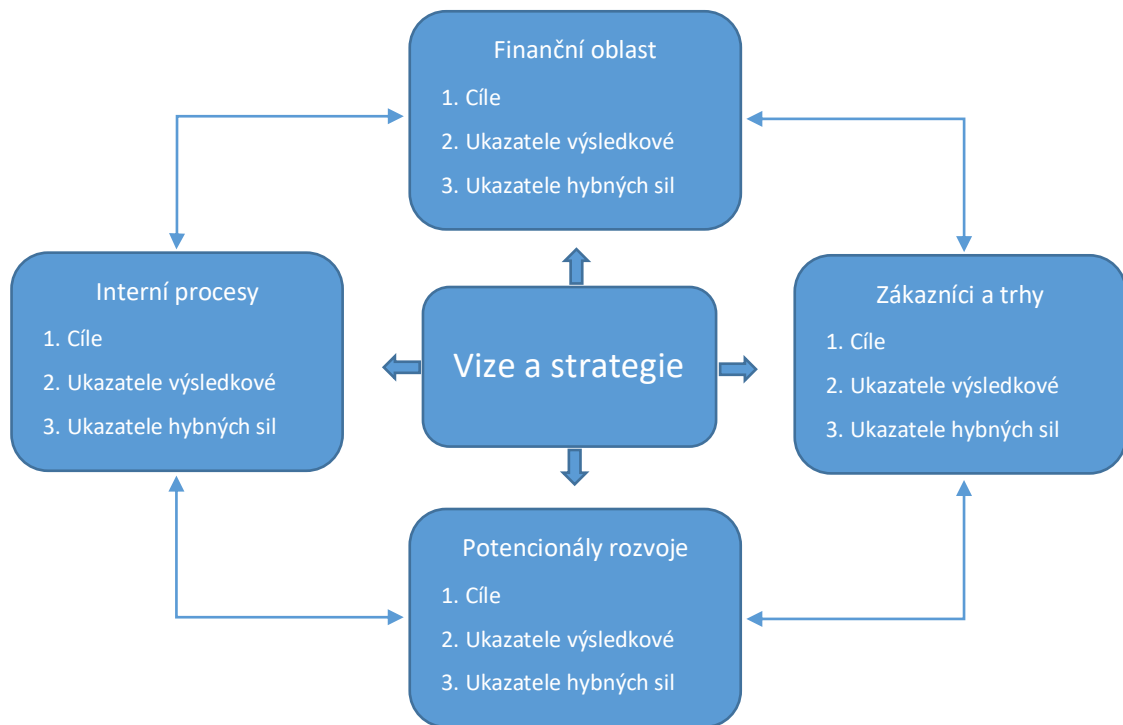
1. finanční oblast,
2. obchod (zákazníci a trhy),
3. hlavní interní procesy,
4. potencialy rozvoje (učení se a růst) (Solař a Bartoš, 2006).

Každá oblast má definované vlastní cíle, výsledkové ukazatele a ukazatele hybných sil. Právě ukazatele hybných sil dávají BSC schopnost hodnotit budoucí výkonnost a rozšiřují soubor cílů společnosti za hranice běžných finančních ukazatelů (Kaplan et al., 2000; Kaplan a Norton, 2010). V českém překladu je BSC systémem vyvážených ukazatelů, a právě vyváženosti se musí mezi základními čtyřmi oblastmi dosáhnout (Solař a Bartoš, 2006).

Mezi výhody, které Kaplan et al. (2000) spatřují v systému BSC patří:

1. vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
3. plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Princip transformace vize a strategie do základních čtyř oblastí zobrazuje následující obrázek č. 2.



Obrázek 2: Princip transformace vize a strategie do ukazatelového systému BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Solař a Bartoš, 2006)

PERSPEKTIVA FINANČNÍ OBLASTI

Tato oblast by měla obsahovat tradiční finanční ukazatele, které jsou označovány za ukazatele minulých období a které analyzují ekonomický úspěch společnosti. Obecně lze tedy do této oblasti zařadit např. ukazatele rentability či ekonomickou přidanou hodnotu (Solař a Bartoš, 2006). Dle Pavelkové a Knápkové (2009) lze na tuto oblast nahlížet také jako na oblast, ve které se sleduje spokojenost vlastníků. Ta je závislá na míře zhodnocení finančních prostředků, které do společnosti vložili. Z toho důvodu může být klíčovým cílem této oblasti např. provozní zisk.

Horváth & Partner (2002, s. 25) poté uvádí, že: „*Tato perspektiva měří (alespoň u podniků orientovaných na zisk) úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a měřítka, která měří (finanční) efekt realizace strategie.*“ A základní otázkou této

perspektivy je: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ (Horváth & Partner, 2002, s. 24)

Pánové Solař a Bartoš (2006) ve své publikaci přináší seznam vhodných finančních ukazatelů, mezi které patří:

- rentabilita vlastního kapitálu – ROE,
- rentabilita vloženého kapitálu – ROI,
- rentabilita celkových aktiv – ROA,
- rentabilita dlouhodobých zdrojů – ROCE,
- provozní cash flow,
- ekonomická přidaná hodnota – EVA,
- tržní přidaná hodnota – MVA.

Tento seznam je samozřejmě možné rozšířit dle toho, jaké má společnost kritické faktory úspěchu finanční strategie. Důležité je však podotknout, že sledování všech sedmi zmíněných ukazatelů najednou by bylo chybné. Porušovali bychom tím jeden ze základních charakteristických znaků efektivních ukazatelových systémů, který zdůrazňuje, že je důležité měřit malý počet klíčových veličin, a nikoliv velký počet všech vyskytujících se veličin (Solař a Bartoš, 2006).

PERSPEKTIVA ZÁKAZNÍKŮ A TRHŮ

Jak název této perspektivy napovídá, pozornost je zde zaměřena na zákazníky a tržní systémy (Solař a Bartoš, 2006). Tato oblast tedy zahrnuje měřítka jako je např. spokojenost či loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích či získávání nových zákazníků (Pavelková a Knápková, 2009). Kladou se zde i cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu, k čemuž musí společnost vědět, které zákazníky chce obsluhovat a také jaký užitek jim chce poskytnout (Horváth & Partner, 2002). Obecně má tato oblast umožnit společnosti lépe se orientovat na trhu (Solař a Bartoš, 2006). Dle Horváth & Partner (2002, s. 25) je základní otázkou této perspektivy:

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

K perspektivě zákazníků a trhů řadí Solař a Bartoš (2006) dvě skupiny ukazatelů:

- základní – výsledkové ukazatele,
- ukazatele nabídky hodnot – ukazatele hybných sil.

Za základní – výsledkové ukazatele Solař a Bartoš (2006) považují:

- Tržní podíl obchodu společnosti na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu, který se většinou vyjadřuje v %, lze ho však uvést i počtem prodaných jednotek.
- Věrnost zákazníků – počet zákazníků, kteří mají ke společnosti dlouhodobý vztah. Udává se zpravidla % z celkového počtu zákazníků.
- Akvizice nových zákazníků – měří přírůstek nových zákazníků v absolutním nebo relativním vyjádření.
- Spokojenost zákazníků – počítána indexem spokojenosti, který je vypočítán z hodnocení zákazníků podle zadaných kritérií hodnot pro zákazníka.
- Rentabilita zákazníků – zobrazuje čistý zisk nebo ztrátu vybraného zákazníka nebo skupiny zákazníků.

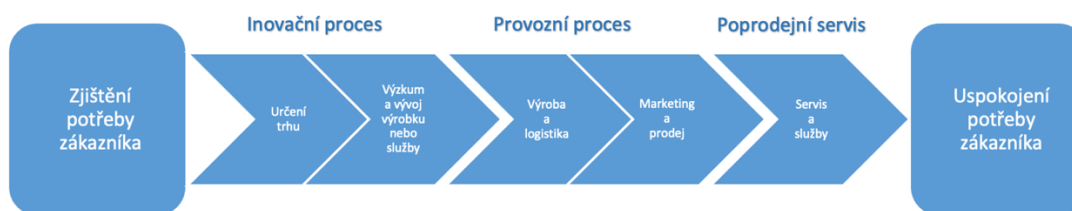
Za ukazatele nabídky hodnot – ukazatele hybných sil Solař a Bartoš (2006) považují:

- Vlastnosti výrobků a služeb – funkčnost, jakost, cena.
- Vztahy se zákazníky – kvalita servisu, přesnost dodávek.
- Image a pověst společnosti.

PERSPEKTIVA HLAVNÍCH INTERNÍCH PROCESŮ

Hlavní interní procesy je potřeba řídit a organizovat tak, aby byl výstup společnosti pro zákazníky vyhovující, byl uskutečněn co neehospodárněji a dosahoval zákaznických a finančních cílů. To pro společnost znamená soustředit se na interní hodnotový řetězec, který se skládá z následujících tří typů procesů:

- inovační proces – zlepšování užitečnosti výrobků,
- provozní proces – začíná objednávkou výrobku a končí dodávkou výrobku zákazníkovi,
- poprodejní proces – dostupnost rychlého a spolehlivého servisu (Pavelková a Knápková, 2009; Horváth & Partner, 2002).



Obrázek 3: Model hodnotového řetězce BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Solař a Bartoš, 2006)

Dle Horváth & Partner (2002, s. 25) je základní otázkou této perspektivy:

„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

Co se týče výběru konkrétních ukazatelů pro měření výkonnosti procesů, je u něj nutné myslet na optimalizaci nákladů, času a kvality procesu. Tyto znaky obsahují následující ukazatele:

- Průběžná doba procesu – celková průběžná doba, efektivnost, využití průběžné doby.
- Náklady procesu – celkové náklady na proces, efektivnost využití nákladů.
- Kvalita procesu – zmetkovitost, % dobrých výrobků na první průchod (Solař a Bartoš, 2006).

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ ROZVOJE

Perspektiva potenciálů rozvoje bývá mnohdy označována za nejdůležitější a nejinnovativnější aspekt celého BSC (Kaplan et al., 2000). To, zda společnost dosáhne svých stanovených cílů v oblasti finanční, zákaznické a oblasti hlavních interních procesů záleží na schopnostech společnosti neustále se učit a růst, resp. schopnostech využívat všech potenciálů rozvoje. Rozvoj umožňují tři skupiny zdrojů:

- zaměstnanci,
- informační systémy,
- podnikové procedury (Pavelková a Knápková, 2009).

V případě, že chceme tyto oblasti rozvíjet, musíme počítat se značnými investicemi. Cílem této perspektivy je tedy rozvoj potřebné infrastruktury pro realizaci strategie (Horváth & Partner, 2002). A základní otázkou je: „*Jaké cíle týkající se našich potencialů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“ (Horváth & Partner, 2002, s. 25)

Solař a Bartoš (2006) se ve své publikaci zabývají personálním potenciálem. Jak již víme, pro udržení konkurenceschopnosti je zapotřebí výkonnost společnosti neustále zlepšovat a dle zkušeností předních světových společností jsou pro zlepšování výkonnosti nutné právě nápady a návrhy samotných zaměstnanců, kteří mají osobní zkušenost s interními procesy a se zákazníky. „*Aby se angažovaný přístup zaměstnanců stal trvalým a významným zdrojem zvyšování výkonnosti podniku je nutno zásadně zvýšit jejich motivaci pro plnění cílů podniku a soustavně zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, aby mohli plně využít potenciál svých tvůrčích schopností ve prospěch plnění cílů podniku.*“ (Solař a Bartoš, 2006, s. 86)

Mezi výsledkové ukazatele, používané pro měření cílů v této oblasti, patří:

- ukazatel spokojenosti zaměstnanců,
- ukazatel věrnosti zaměstnanců,
- ukazatel produktivity zaměstnanců (Solař a Bartoš, 2006).

Výsledkové ukazatele je zapotřebí doplnit o hybné síly vývoje spokojenosti zaměstnanců, mezi které Solař a Bartoš (2006) řadí:

- rekvalifikace zaměstnanců,
- schopnost informačního systému,
- pracovní klima.

NEÚSPĚŠNÉ ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD

Implementace BSC není jednoduchá. Může se tedy stát, že společnost implementaci nezvládne a nezíská přínosy, které tato metoda nabízí. Mezi nejčastější příčiny neúspěchu patří:

- Převzetí architektury strategie od jiných subjektů – okopírování BSC od společnosti obdobného typu, které však nemá stejné strategické zaměření.

- Nevytvoření strategické mapy – neseptání vzájemně sladěných cílů.
- Přebzetí šablony BSC jako univerzální ikony – přílišné soustředění na čtyři vzorové oblasti na úkor sladění BSC a strategie společnosti.
- Hledání dokonalosti – neustálá tvorba dokonalého BSC, kterou však společnost nezačne nikdy reálně využívat.
- Nezapojení zaměstnanců – BSC je příležitostí pro zapojení širší skupiny zaměstnanců.
- Neporozumění a chybějící podpora implementace BSC ze strany zaměstnanců nižších úrovní – zanedbané vzdělávání a komunikace o podstatě BSC a jejich cílech a přínosech.
- Chybějící softwarová podpora – spoléhání se na tabulkové aplikace jako je např. Microsoft Excel, ve kterých je analýza výsledků a následný reporting pro účely BSC poměrně složitý a většinou nevyhovující.
- Použití BSC pro top-down kontrolu – využívání ukazatelů výkonnosti k trestání nebo odměňování podřízených (Grasseová et al., 2012).

1.5.2 Benchmarking

Benchmarking je neustálý proces srovnávání produktů, služeb a postupů s nejsilnějšími konkurenty na trhu či tržními vůdci (Camp, 1989). Poprvé ho využila společnost Xerox na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dvacátého století, kdy čelila ekonomickým problémům, které začala řešit komparativními výzkumy, jejichž výsledkem bylo odhalení oblastí, ve kterých za světovou konkurencí zaostávají. Ze začátku byl však benchmarking používán pouze ke srovnání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Postupem času se rozšířil i na srovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých společností (Nenadál et al., 2011). Nenadál (2004) však zdůrazňuje, že v současnosti: „*benchmarking nesmí být chápán jako nahodilý proces, naopak, musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci, ať už jde o výrobní firmy, nebo organizace poskytující služby.*“ (Nenadál, 2004, s. 132) Cílem je získávat inspirativní informace pro neustálé zlepšování a učení se (Nenadál, 2004).

Dvořáček (2005) pak mezi příklady možných cílů benchmarkingu řadí:

- udržení konkurenční výhody,

- zabezpečení budoucího přežití společnosti,
- plnění potřeb zákazníků,
- používání aktuálně nejlepších metod v oboru.

TYPY BENCHMARKINGU

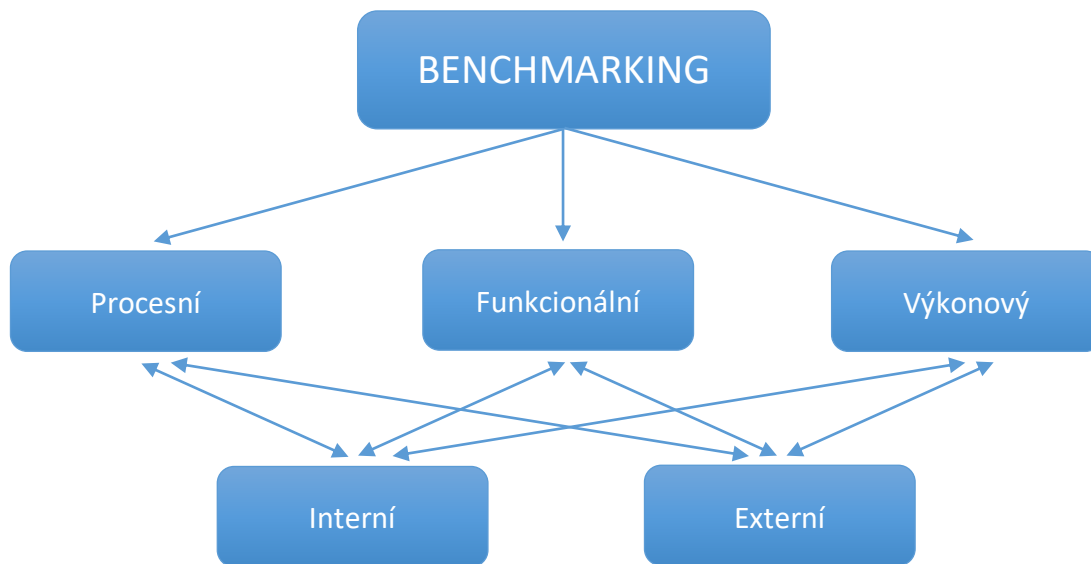
Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly benchmarking, lze touto metodou srovnávat produkty, služby či postupy. Dle charakteru zvoleného objektu, podstupující zkoumání, rozlišuje Nenadál et al. (2011):

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní.

Rozdělení jde rozšířit ještě o dva druhy dle toho, kde je benchmarking vykonáván:

- interní benchmarking,
- externí benchmarking (Nenadál et al., 2011).

Rozlišení benchmarkingu na jednotlivé typy zobrazuje obrázek č. 4.



Obrázek 4: Typy benchmarkingu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál et al., 2011)

Benchmarking výkonový

Výkonový benchmarking se zabývá měřením a srovnáváním nejrůznějších výkonových parametrů, mezi které může patřit např. výkon motoru, výkon pracovníka, výkon montážní linky nebo celková výkonnost společnosti. V praxi je často uplatňován při srovnávání s přímými konkurenty, kteří vyrábí stejné produkty nebo poskytují srovnatelné služby (Nenadál et al., 2011).

Benchmarking funkcionální

Funkcionálního benchmarkingu využívají především společnosti poskytující služby či neziskové organizace (Nenadál et al., 2011). Jeho cílem je srovnat jednu nebo více funkcí společnosti. Jako příklad uvádí Nenadál et al. (2011) např. bezpečnostní garance v leteckém průmyslu, rozsah poprodejních služeb či přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli. U neziskových organizací poté uvádí příklad zdravotnického zařízení, které může porovnávat spektrum doprovodných služeb, nabízející svým pacientům. Neplatí zde to, že by museli srovnávat s jinými zdravotnickými zařízeními, nýbrž mohou se inspirovat např. u hotelů či penzionů (Nenadál et al., 2011).

Benchmarking procesní

Procesní benchmarking měří a porovnává jednotlivé procesy společnosti. Pozornost bývá věnována především používaným přístupům, které mění vstupy na výstupy a také výkonnosti těchto procesů (Nenadál et al., 2011). Nenadál (2004, s. 133) „*pokládá právě tento druh benchmarkingu za stěžejní, protože jednou z klíčových zásad systémů managementu jakosti je orientace na procesy.*“ „*Procesní benchmarking může být veden vůči jakékoliv organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta.*“ (Nenadál et al., 2011, s. 23)

Benchmarking interní

Interní benchmarking znamená měření a srovnávání v rámci jedné společnosti, mezi zvolenými organizačními jednotkami, které zpravidla zabezpečují stejné či podobné produkty, procesy a funkce. Příkladem může být rozčlenění jedné společnosti na jednotlivé divize např. dle geografické polohy. Ačkoliv jsou tyto divize jednotlivými

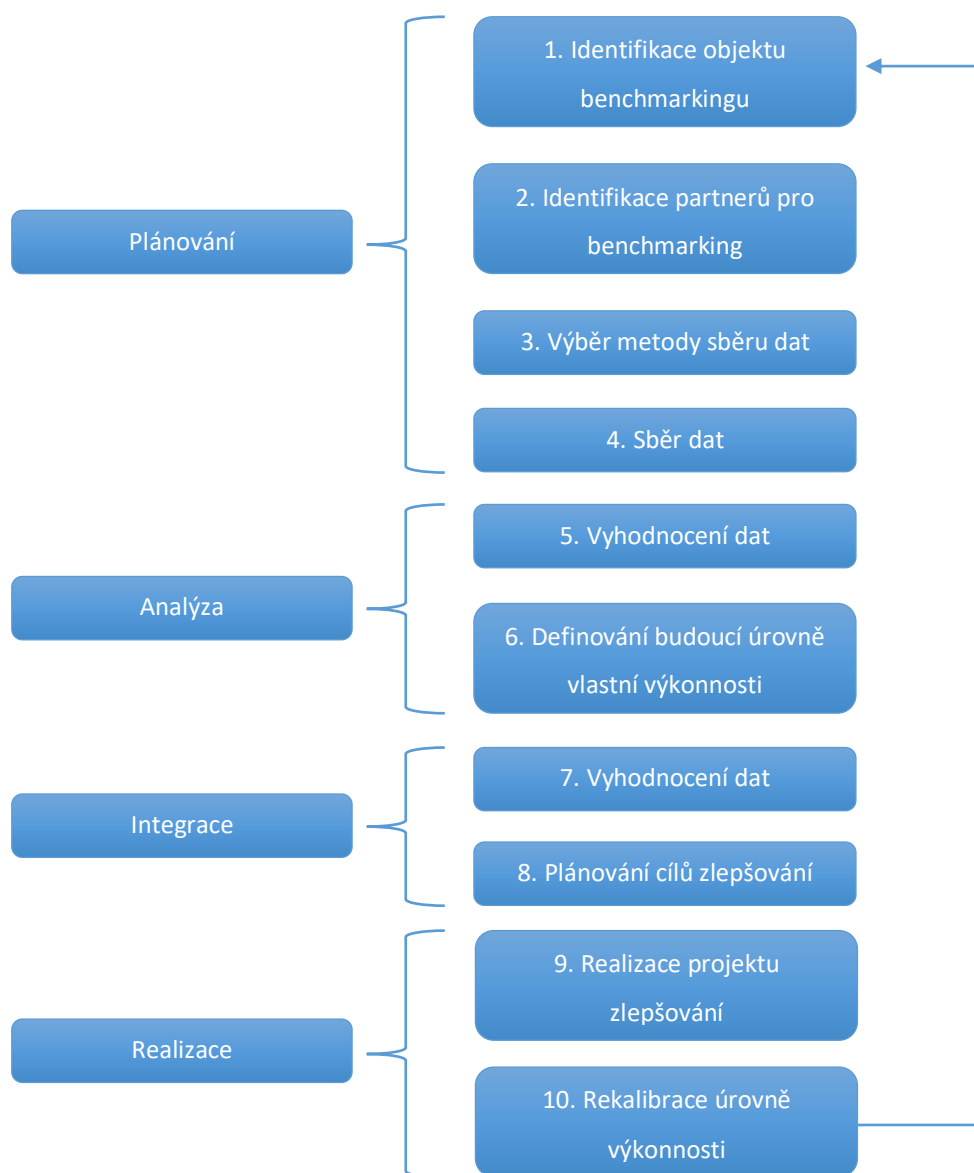
organizačními jednotkami, produkují většinou stejné výrobky, či poskytují stejné služby. Cílem je pak najít nejlepší vnitřní standard a ten aplikovat u všech organizačních jednotek (Nenadál et al., 2011).

Benchmarking externí

Externí benchmarking, na rozdíl od interního benchmarkingu, měří a srovnává s jinými společnostmi. Pro jeho implementaci je tedy nezbytné nalézt vhodného benchmarkingového partnera, což nemusí být snadné, zvláště v případě, kdy jde o přímého konkurenta. Pro malé a střední společnosti je to však jediná možná varianta benchmarkingu, protože společnosti této velikosti nebývají rozděleny na menší organizační jednotky (Nenadál et al., 2011).

IMPLEMENTACE BENCHMARKINGU

V případě modelu benchmarkingu od společnosti Xerox, která již byla zmíněna v úvodu této kapitoly a je považována za průkopníka, zahrnuje implementace deset kroků, které jsou rozděleny na čtyři základní fáze (Nenadál et al., 2011). Všechny kroky a fáze zobrazuje následující obrázek č. 5.



Obrázek 5: Základní etapy benchmarkingu
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál et al., 2011)

Jednotlivé kroky se rozdělují do čtyř základních fází, kterými je:

- plánování,
- analýza,
- integrace a
- realizace (Nenadál et al., 2011).

První krok je na vrcholovém vedení společnosti, které určí objekt benchmarkingu. Dle toho pak jmenuje benchmarkingový tým, který poskládá ze zaměstnanců, kteří zvolené oblasti rozumějí nejvíce. Prvním úkolem benchmarkingového týmu je výběr partnera pro benchmarking, u kterého jsou přesvědčeni, že je pro ně vhodný a mají se od něj v čem inspirovat. Dle charakteru partnera tým navrhne optimální metodu sběru dat, což je poslední krok první tzv. plánovací fáze (Nenadál et al., 2011).

Analytická fáze se zabývá zpracováním dat. Na konci této fáze má být zřejmé, na co se má společnost zaměřit při návrhu oblastí a cílů vlastního zlepšování. Tuto fázi obstarává benchmarkingový tým, který tyto informace předkládá vrcholovému vedení (Nenadál et al., 2011).

Vrcholové vedení, v rámci fáze integrace, projedná zjištěné informace, které předložil benchmarkingový tým a rozhodne o definitivních cílech vlastního zlepšování (Nenadál et al., 2011).

Poslední fází je realizace, kde je realizován samotný projekt zlepšování. Pod tuto fázi spadá ještě rekalibrace úrovně výkonnosti, kterou se rozumí *„situace, kdy jsou v organizaci standartními nástroji systematicky odhalovány další příležitosti k zlepšování, aby bylo možné nastartovat nové benchmarkingové projekty.“* (Nenadál et al., 2011, s. 29)

1.5.3 Six Sigma

Six Sigma je metoda založená na přesných datech, která slouží k odstraňování defektů, ztrát či problémů v řízení jakosti ve všech směrech výroby, služeb nebo dalších obchodních aktivit. Cílem je produkovat méně než 3,4 defektu na milión případů, přičemž defektem je myšlen jakýkoliv neakceptovatelný výstup procesu. Toho má být dosaženo pomocí tzv. „projektu zlepšování Six Sigma“, který obsahuje sekvenci kroků nazývanou DMAIC (Define – definuj, Measure – měř, Analyze – analyzuj, Improve – zlepšuj, Control – kontroluj) (Škop a Pošík, 2008).

Dvořáček (2005) uvádí ve své knize klíčové prvky Six Sigma, kterými jsou:

- Kritický pohled na kvalitu – atributy, které jsou pro zákazníka rozhodující.
- Defekty – slabost v tom, co zákazník očekává.

- Schopnosti procesu – co náš proces může dodávat.
- Variace – co zákazník vidí a cítí.
- Stabilita operací – zavedení konzistentních, předvídatelných procesů pro zdokonalení toho, co zákazník vidí a cítí.
- Vytvoření designu procesu.

Výsledkem úspěšné implementace Six Sigma může být snížení plýtvání, zvýšení výkonnosti a celkové zlepšení kvality výrobků a procesů (Dvořáček, 2005; Pavelková a Knápková, 2009).

1.5.4 EFQM Model Excellence

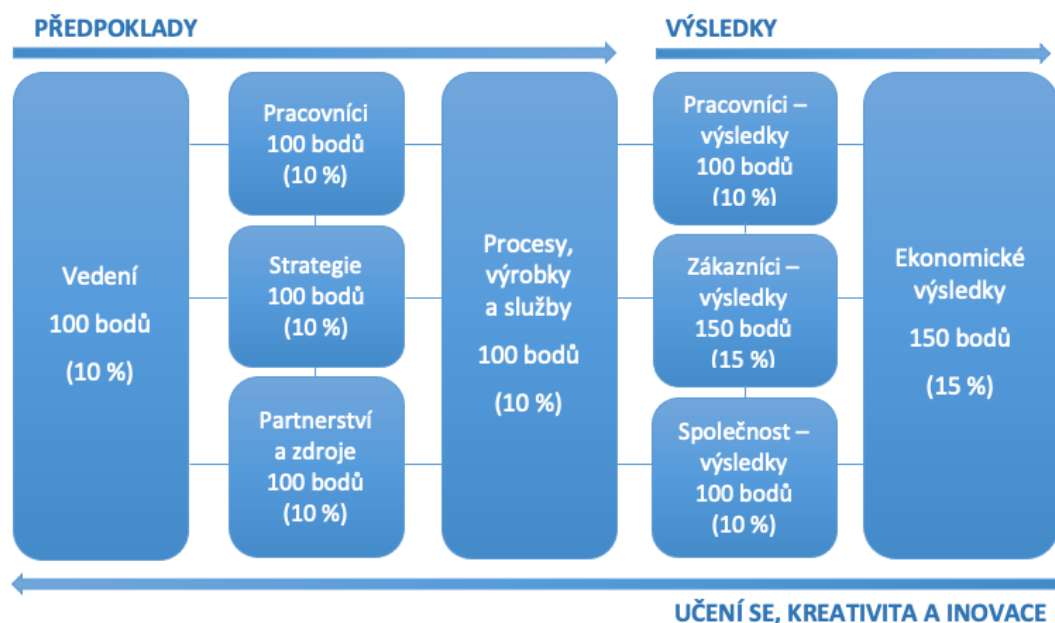
EFQM Model Excellence vychází z koncepce Total Quality Managementu, která se začala používat v japonských společnostech už v sedmdesátých letech dvacátého století a označovala systémy řízení jakosti (Nenadál, 2002). V Evropě přišlo s aplikací této koncepce seskupení předních evropských společností, které založilo v roce 1989 Evropskou nadaci pro management jakosti (European Foundation for Quality Management – EFQM) za účelem zachování konkurenceschopnosti evropských společností. V roce 1991 přišla tato nadace s prvním modelem, který byl až do roku 1999 používán pod názvem Evropský model TQM. Na jaře roku 1999 byl tento model zásadně inovován a přejmenován na EFQM Model Excellence. Poslední aktualizací model prošel v roce 2012, kdy došlo hlavně ke změnám maximálního bodového ohodnocení jednotlivých kritérií. V průběhu let se stal nejpoužívanějším a nejkomplexnějším modelem v Evropě, aplikující koncept Total Quality Managementu (Nenadál, 2016; Nenadál, 2004).

„V souvislosti s tímto modelem lze hovořit o třech základních oblastech jeho praktického využití:

- a) slouží organizacím jako dobrovolný a univerzálně aplikovatelný nástroj inspirace, pokud se chtějí rozvíjet a alespoň si zachovat svou konkurenční schopnost,*
- b) je využívají jako hodnotící nástroj pro posuzování vyzrálosti (excellence) organizací prostřednictvím tzv. sebehodnocení,*

c) *slouží jako soubor kritérií pro oceňování organizací tzv. EFQM Excellence Award a jejich národními ekvivalenty.*“ (Nenadál, 2016, s. 17)

Model se skládá z devíti hlavních kritérií, z nichž prvních pět hodnotí předpoklady a zbylé čtyři hodnotí výsledky. Předpoklady doporučují, jak by mělo být ve společnosti postupováno, aby bylo dosaženo dobrých výsledků. Výsledky, tedy zbylé čtyři kritéria, poté hodnotí společnost nejen z hlediska dosažených výsledků, ale také dosažených cílů, které si společnost v jednotlivých oblastech stanovila (Nenadál, 2004; Veber et al., 2010). Všech devět kritérií včetně maximálního bodového ohodnocení, resp. váhy kritérií znázorňuje následující obrázek č. 6.



Obrázek 6: Schéma EFQM Modelu Excellence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál, 2016)

EFQM Model Excellence může být použit pro hodnocení, ale i sebehodnocení. Poskytuje komplexní analýzu společnosti včetně analýzy procesů a činností. Z komplexní analýzy poté dokáže poskytnout data o silných stránkách společnosti a také odhalit oblasti pro zlepšování (Pavelková a Knápková, 2009).

Cílem Evropské nadace pro management jakosti je propagovat trvale udržitelný úspěch společností a zároveň společností, které se o trvale udržitelný úspěch snaží, pomáhat. Toho dosahuje pomocí integrace tří prvků:

- základní koncepce excellence,

- kritéria EFQM Modelu Excellence,
- logické schéma RADAR (Model Excellence EFQM, 2012).

ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE

Základní koncepce excellence vychází z detailních průzkumů Evropské nadace pro management jakosti. Průzkumy jsou prováděny na desítkách až stovkách společností, které v excelenci vynikají, napříč všemi sektory. Cílem je zjistit, co je základem excelentních společností. Evropská nadace pro management jakosti poté dojde k určitému konsenzu a určí základní koncepce excellence, mezi které nyní patří:

- trvalé dosahování vynikajících výsledků,
- vytváření hodnoty pro zákazníky,
- vytváření trvale udržitelné budoucnosti,
- rozvíjení schopností organizace,
- využívání kreativity a inovací,
- vedení na základě vize, inspirace a integrity,
- agilní řízení,
- dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků (Model Excellence EFQM, 2012).

KRITÉRIA EFQM MODELU EXCELENCE

Jedná se o devět hlavních kritérií modelu nastiňujících oblasti, kterými se EFQM Model Excellence zabývá. Tato kritéria jsou dále rozčleněna do třiceti dvou dílčích kritérií, která se zabývají danými oblastmi detailněji (Grasseová et al., 2012).

V následující části práce budou jednotlivá kritéria modelu podrobně definována včetně již zmíněných dílčích kritérií.

Kritérium 1: Vedení

Kritérium Vedení zkoumá, jak vedení společnosti rozvíjí a podporuje naplňování mise a vize společnosti, jak rozvíjí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch společnosti a jak jsou tyto hodnoty ve společnosti zaváděny prostřednictvím vhodných aktivit a chování

řídících pracovníků (Solař a Bartoš, 2006). Chování řídících pracovníků se zkoumá jak vůči externím zainteresovaným stranám, tak vůči zaměstnancům společnosti (Dvořáček, 2005).

Maximální hodnota kritéria Vedení může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Vedení jsou uvedena v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Kritérium Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	1)	Vedení	100 bodů	1a)	Lídní rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty, etiku a jednají jako vzory.	20 bodů
				1b)	Lídní definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.	20 bodů
				1c)	Lídní se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.	20 bodů
				1d)	Lídní spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excelence.	20 bodů
				1e)	Lídní zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně.	20 bodů

Kritérium 2: Strategie

Kritérium Strategie zkoumá, jak společnost realizuje svou misi a vizi prostřednictvím strategie respektující zájmy zainteresovaných stran (Dvořáček, 2005). Jedná se tedy o hodnocení formulace, šíření a implementace politiky a strategií do plánů a činností společnosti (Cimbálníková, 2012).

Maximální hodnota kritéria Strategie může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Strategie jsou uvedena v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Kritérium Strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	2)	Strategie	100 bodů	2a)	Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.	25 bodů
				2b)	Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti.	25 bodů
				2c)	Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.	25 bodů
				2d)	Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.	25 bodů

Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium Pracovníci zkoumá, jak se společnosti daří řídit a rozvíjet lidské zdroje. Konkrétně hodnotí řízení, rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu pracovníků. Dále se jedná o hodnocení motivace k týmové práci, zmocnění k samostatnému provádění procesů, komunikace, odměňování, uznávání a péče o pracovníky (Grasseová et al., 2012).

Maximální hodnota kritéria Pracovníci může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Pracovníci jsou uvedena v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3: Kritérium Pracovníci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	3)	Pracovníci	100 bodů	3a)	Plány pracovníků podporují strategii organizace.	20 bodů
				3b)	Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.	20 bodů
				3c)	Pracovníci jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni.	20 bodů
				3d)	Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.	20 bodů
				3e)	Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.	20 bodů

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Kritérium Partnerství a zdroje zkoumá, „*jak organizace plánují a řídí své vnější vztahy postavené na principu partnerství, jak rozvíjí své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.*“ (Grasseová et al., 2012, s. 245)

Maximální hodnota kritéria Partnerství a zdroje může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Partnerství a zdroje jsou uvedena v následující tabulce č. 4.

Tabulka 4: Kritérium Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	4)	Partnerství a zdroje	100 bodů	4a)	Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch.	20 bodů
				4b)	Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.	20 bodů
				4c)	Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.	20 bodů
				4d)	Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.	20 bodů
				4e)	Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.	20 bodů

Kritérium 5: Procesy, výroby a služby

Kritérium Procesy, výroby a služby zkoumá navrhování, řízení a zdokonalování procesů, které je nutné k naplňování politiky a strategie společnosti, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran a také ke zvyšování hodnoty dodávaných produktů či poskytovaných služeb (Grasseová et al., 2012).

Maximální hodnota kritéria Procesy, výroby a služby může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Procesy, výroby a služby jsou uvedena v následující tabulce č. 5.

Tabulka 5: Kritérium Procesy, výrobky a služby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	5)	Procesy, výrobky a služby	100 bodů	5a)	Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.	20 bodů
				5b)	Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zainteresované strany.	20 bodů
				5c)	Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.	20 bodů
				5d)	Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny.	20 bodů
				5e)	Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.	20 bodů

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Kritérium Zákazníci – výsledky je literaturou označováno za zásadní či nejdůležitější oblast celého modelu (Grasseová et al., 2012; Dvořáček, 2005). Hlavní kritérium je rozděleno na dvě dílčí kritéria. Prvním dílčím kritériem jsou Měřítka vnímání, kde se hodnotí vnímání společnosti zákazníky, tedy jak zákazníci vnímají pověst a image společnosti, jak hodnotí dodané výrobky či služby, jak jsou spokojeni s prodejnými službami apod. (Nenadál, 2004). Druhé dílčí kritérium Ukazatele výkonnosti se poté zaměřuje na „*interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti i k předvídání vnímání ze strany externích zákazníků.*“ (Nenadál, 2004, s. 53) Jedná se tedy o interní ukazatele výkonnosti, které ovlivňují spokojenost a loajalitu zákazníků, v praxi se může jednat o počet neshod či vad výrobku, počet reklamací apod. (Nenadál, 2004; Grasseová et al., 2012).

Maximální hodnota kritéria Zákazníci – výsledky může být 150 bodů a tudíž má 15% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Zákazníci – výsledky jsou uvedena v následující tabulce č. 6.

Tabulka 6: Kritérium Zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	6)	Zákazníci - výsledky	150 bodů	6a)	Měřítka vnímání.	75 bodů
				6b)	Ukazatele výkonnosti.	25 bodů

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium Pracovníci – výsledky zkoumá spokojenost zaměstnanců společnosti. Hlavní kritérium je zde opět rozděleno na dvě dílčí kritéria. Prvním dílčím kritériem jsou Měřítka vnímání, kde se hodnotí vnímání společnosti svými pracovníky, tedy jak pracovníci společnost vnímají a jak jsou spokojeni v určitých oblastech, jako je finanční ohodnocení, delegování, pracovní prostředí, vzdělávání apod. Druhým dílčím kritériem jsou Ukazatele výkonnosti, kde hodnocení probíhá na základě interních ukazatelů společnosti, které se vztahují k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti pracovníků. V praxi se může jednat o produktivitu zaměstnanců, nemocnost, úrazovost, fluktuaci, loajalitu pracovníků apod. (Nenadál, 2004).

Maximální hodnota kritéria Pracovníci – výsledky může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Pracovníci – výsledky jsou uvedena v následující tabulce č. 7.

Tabulka 7: Kritérium Pracovníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	7)	Pracovníci - výsledky	100 bodů	7a)	Měřítka vnímání.	75 bodů
				7b)	Ukazatele výkonnosti.	25 bodů

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Kritérium Společnost – výsledky zkoumá „čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.“ (Solař a Bartoš, 2006, s. 146) Opět je zde hlavní kritérium rozděleno do dvou dílčích kritérií, z nichž jedno zkoumá Měřítka vnímání

a druhé Ukazatele výkonnosti. Měřítka vnímání se týkají toho, jak je obchodní společnost vnímána komunitou, což je zjišťováno pomocí průzkumů, zpráv, veřejných událostí apod. (Solař a Bartoš, 2006). Zjišťují se především názory občanů na: šetrnost při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci s okolím, ovlivňování regionální ekonomiky apod. (Grasseová et al., 2012). Pod ukazatele výkonnosti pak opět spadají interní ukazatele, kterými obchodní společnost sleduje, předvídá a zlepšuje svou výkonnost a vnímání komunitou. Konkrétně zde lze zařadit mediální pokrytí, rozsah spolupráce s úřady (certifikace, dovoz, vývoz, schvalování výrobků), rozsah získaných ocenění apod. (Nenadál, 2004).

Maximální hodnota kritéria Společnost – výsledky může být 100 bodů a tudíž má 10% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Společnost – výsledky jsou uvedena v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Kritérium Společnost – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	8)	Společnost - výsledky	100 bodů	8a)	Měřítka vnímání.	50 bodů
				8b)	Ukazatele výkonnosti.	50 bodů

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Kritérium Ekonomické výsledky se zabývá hodnocením výsledků, kterých společnost dosáhla při naplňování své politiky a strategie. Důležitou roli zde hrají nejen standardně vykazované ekonomické výsledky a z nich vyplývající finanční ukazatele, ale také nefinanční ukazatele výkonnosti společnosti (Grasseová et al., 2012). Hlavní kritérium se dělí na dvě dílčí kritéria, z nichž první zkoumá Ekonomické výstupy a druhé Ekonomické ukazatele výkonnosti. Ekonomické výstupy zahrnují finanční výsledky, kterými jsou tržby společnosti, ceny akcií, dosažená výše obrátu, čistý zisk apod. Z nefinančních výsledků pak např. podíl na trhu, úspěšnost prodejů, výkonnost procesů apod. (Nenadál, 2004). Ukazatele výkonnosti „*Jsou operativní povahy a slouží k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování klíčových výsledků organizace.*“ (Nenadál, 2004, s. 56) Nenadál (2004) pak mezi finanční ukazatele, v tomto dílčím

kritériu, řadí cash-flow, náklady na údržbu, náklady na projekty, rozsah úvěrování apod. Mezi nefinanční ukazatele poté řadí produktivitu procesů, výkonnost dodavatelů, počet zlepšených produktů a služeb dodaných dodavateli, výtěžnost strojů, hodnota duševního vlastnictví společnosti apod.

Maximální hodnota kritéria Ekonomické výsledky může být 150 bodů a tudíž má 15% podíl na celkovém ohodnocení modelem EFQM. Dílčí kritéria oblasti Ekonomické výsledky jsou uvedena v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9: Kritérium Ekonomické výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	9)	Ekonomické výsledky	150 bodů	9a)	Měřítka vnímání.	50 bodů
				9b)	Ukazatele výkonnosti.	50 bodů

LOGICKÉ SCHÉMA RADAR

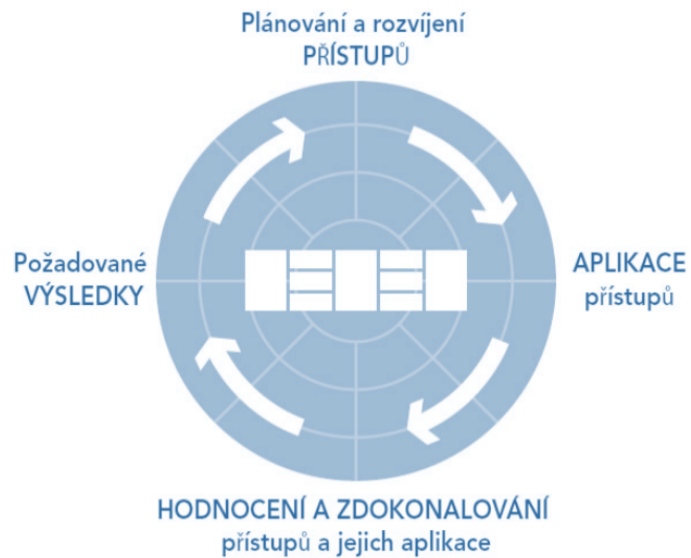
Logika RADAR je klíčová pro úspěšnou implementaci modelu EFQM ve společnosti (Bolboli a Reiche, 2015). Jde o jednoduchou metodiku, která společnosti doporučuje, jak správně postupovat na cestě k excelenci (Grasseová et al., 2012).

Schéma je pojmenované dle začátečních písmen činností, v anglickém jazyce, ze kterých se skládá:

- R – results – výsledky,
- A – approaches – přístup,
- D – deployment – rozšíření,
- A – assessment – posuzování,
- R – refinement – zlepšování (Nenadál, 2016).

Dle logického schématu RADAR si má společnost ze všeho nejdříve určit výsledky, kterých chce dosáhnout. Následně zvolit vhodné přístupy, kterými chce výsledků dosáhnout a tyto přístupy řádně aplikovat. A poté už jen zbývá dosažené výsledky hodnotit a přezkoumávat, resp. zdokonalovat (Grasseová et al., 2012).

Schéma se využívá pro hodnocení jednotlivých kritérií modelu EFQM. Pro dosažení excellence je nutné tyto činnosti neustále opakovat, tak jak znázorňuje obrázek č. 7 (Grasseová et al., 2012).



Obrázek 7: Logické schéma RADAR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model Excellence EFQM, 2012)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Tato část práce analyzuje současný stav vybrané společnosti SUEZ CZ a.s. Nejdříve bude vybraná společnost představena a charakterizována včetně její historie, poskytovaných služeb a hlavních trhů a zákazníků. Následně bude analyzováno vnější okolí společnosti prostřednictvím metody SLEPT a také oborové okolí společnosti za pomoci Porterova modelu pěti sil.

Pro získání komplexního pohledu na současný stav společnosti budou již zmíněné strategické analýzy dále doplněny o rozbor vývoje tržeb, analýzu rentability, analýzu zadluženosti a analýzu aktivity.

Na základě zjištěných informací budou na konci této části práce shrnuty nejdůležitější poznatky z provedených analýz.

2.1 Charakteristika společnosti SUEZ CZ a.s.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, pro vypracování diplomové práce jsem si vybral společnost SUEZ CZ a.s. Následující podkapitoly se budou věnovat jejímu popisu, historii, poskytovaným službám, hlavním zákazníkům a organizační struktuře.

2.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti

Historie společnosti SUEZ CZ a.s. se začala psát v lednu roku 1998, kdy akciová společnost EUROPEENNE de SERVICES, se sídlem v Bruselu založila v České republice dceřinou společností, s názvem odkazujícím na název zakládající společnosti, EdS Ostrava, s.r.o. Již v průběhu prvních let se díky finanční podpoře plynoucí od zakládající společnosti dařilo společnosti EdS Ostrava, s.r.o. slučovat společnosti poskytující ekologické služby a tím rozšiřovat svou působnost. 17. července 2000 došlo k přejmenování na EdS-CZ, s.r.o. a o rok později, konkrétně 6. srpna 2001 se společnost přejmenovala na SITA CZ s.r.o. Nový název společnosti byl tvořen zkratkou čtveřice francouzských slov Société Industrielle de Transport Automobile. 1. června 2004 poté došlo ke změně právní formy společnosti ze společnosti s ručením

omezeným na akciovou společnost. V historii došlo ještě k jedné zásadní změně názvu společnosti, a to v roce 2016, kdy se opět musela následovat mateřská společnost a název se musel změnit na SUEZ Využití zdrojů a.s. Drobné úpravy v názvu se provedly ještě 1. prosince 2019, kdy byl název změněn na SUEZ CZ a.s. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021a).

Od založení ušla tato společnost velký kus cesty. V zakladatelské listině společnosti EdS Ostrava, s.r.o. byly předměty podnikání následující:

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- podnikání v oblasti nakládání s komunálními odpady,
- silniční motorová doprava nákladní,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- poskytování konzultačních služeb v oblasti životního prostředí,
- poskytování zprostředkovatelských služeb v oblasti ochrany životního prostředí.

Za těch více než 20 let existence se společnosti podařilo pokrýt celou Českou republiku svými provozy a rozšířit své portfolio poskytovaných služeb, s kterými souvisí předmět podnikání, kde se nyní ve srovnání s rokem 1998 nachází např.:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- geologické práce,
- výroba elektřiny,
- výroba tepelné energie,
- rozvod tepelné energie,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- opravy silničních vozidel,
- měření znečišťujících a pachových látek, zpracování rozptylových studií.

K tomu všemu má nyní společnost SUEZ CZ a.s. stoprocentní podíl ve dvou samostatných společnostech – SUEZ Technický servis s.r.o., SUEZ Facility a.s.

AKTUÁLNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Název společnosti:	SUEZ CZ a.s.
Právní forma:	akciová společnost.
Základní kapitál:	584 390 000 Kč.
Datum vzniku:	19. ledna 1998.
Sídlo:	Španělská 1073/10, Praha – Vinohrady.
Identifikační číslo:	256 38 955.
Akcionář:	SUEZ Holding Belgium (Peníze.cz, 2021).



Obrázek 8: Logo společnosti SUEZ CZ a.s.

(Zdroj: SUEZ, nedatováno a)

2.1.2 Poskytované služby a hlavní zákazníci

V současnosti má společnost v obchodním rejstříku zapsáno čtrnáct předmětů podnikání, konkrétně se jedná o:

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- opravy silničních vozidel,
- měření znečišťujících a pachových látek, zpracování rozptylových studií,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- geologické práce,
- zámečnictví a nástrojářství,

- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- výroba elektřiny,
- výroba tepelné energie,
- rozvod tepelné energie (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021b).

Společnost obsluhuje více než 10 500 zákazníků jen v odpadových službách (SUEZ, nedatováno a). Mezi nejvýznamnější zákazníky se řadí:

- **Nemocnice na Bulovce** – zajišťování komplexních služeb v odpadovém hospodářství, od převzetí odpadu, přes přepravu, až po její ekologickou likvidaci či recyklaci. Jedná se především o zdravotnické pomůcky, avšak i další odpad vyprodukovaný nemocnicí.
- **Škoda Auto a.s.** – zajišťování komplexních služeb v odpadovém hospodářství, včetně materiálového využití odpadů. Konkrétně se jedná o autoskla, autoplasty, kovové obaly, dřevo a rozpouštědla. SUEZ CZ a.s. zajistil proces zpracování, díky němuž se do výrobního procesu vrátí část odpadů v recyklované podobě a mohou být znovu využity bez větších omezení.
- **Nestlé Česko s.r.o.** – zajišťování komplexních služeb v odpadovém hospodářství a environmentální poradenství. Společnost se snaží o co nejmenší zátěž pro životní prostředí, která plyne z celosvětové environmentální politiky Nestlé, tudíž si přeje recyklovat co největší část vyprodukovaných odpadů, ať už se jedná o papír, dřevo, komunální odpad, kapalný odpad, nebezpečný odpad či bioodpad. Díky moderním technologiím se společnosti SUEZ CZ a.s. podařilo nabídnout žádoucí řešení a sjednat dlouhodobou spolupráci.
- **TESCO Stores ČR a.s.** – spolupráce se společností TESCO Stores ČR a.s. tkví především v zajištění odvozu a zpracování odpadu kapalného skupenství z odlučovačů oleje a okapových jímek napříč všemi provozovny TESCO v České republice.
- **Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.** – jedná se o společnost patřící pod Continental Automotive Holding, která se specializuje na výrobu automobilových

součástí. Spolupráce spočívá v poskytování komplexních služeb v odpadovém hospodářství, konkrétně se jedná o likvidaci průmyslového či nebezpečného odpadu. Celkové množství odpadu dosahuje přibližně 1 800 tun za rok.

- **LEGO Production s.r.o.** – jedná se o společnost patřící pod Lego Group. To s sebou nese vysoké nároky na poskytované služby, poněvadž Lego Group ve svých regulích zakazuje skládkování odpadu, vznikajícího v jejich provozech. SUEZ CZ a.s. se však s tímto faktem skvěle vypořádal a zajišťuje odvoz a zpracování odpadu z výroby, kdy 85–90 % odpadu recykluje a zbytek využívá energeticky. K tomu všemu zajišťuje i odvoz gastroodpadu ze závodního stravovacího zařízení.
- **Megatech Industries Czech Republic s.r.o.** – společnost zabývající se především výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl. V České republice má aktuálně pět poboček, z nichž dvě obsluhuje právě SUEZ CZ a.s. Těmto pobočkám zajišťuje odpadové hospodářství a odběr druhotných surovin jako je papír či LDPE folie, na jejichž zpracování má SUEZ CZ a.s. speciální linku v Nemčicích nad Hanou.
- **Cromodora Wheels s.r.o.** – společnost patřící mezi přední výrobce litých kol pro automobilový průmysl a působící jako oficiální dodavatel pro automobilky BMW, Jaguar Land Rover, Porsche, Audi, Volkswagen, Škoda Auto a Fiat. Z poskytovaných služeb se jedná o svoz a likvidaci odpadu. Mezi stěžejní patří kaly z neutralizací nebo různé kaly z čištění barev. Zákazník klade důraz na životní prostředí a trvá na co nejvyšším podílu recyklace, v čemž mu společnost SUEZ CZ a.s. plně vyhovuje (SUEZ, 2020).

Ze zmíněných významných zákazníků společnosti SUEZ CZ a.s. je patrné, že svým předmětem podnikání se zákazníci dost různí, a i přesto je společnost schopna poskytnout všem vyhovující služby na míru. Tohle rozložení zákazníků napříč různými odvětvími s sebou přináší i pozitivum, co se týče rizika možného úpadku jednotlivých odvětví. Dobrým příkladem je pandemie koronaviru SARS-CoV-2, která v České republice v roce 2020 zasáhla automobilový průmysl, tedy i společnost Škoda Auto a.s. a další společnosti, které dodávají nezbytné díly k automobilům. V případě, že by společnost SUEZ CZ a.s. měla mezi svými zákazníky jen společnosti zabývající se automobilovým průmyslem, zasáhla by ji tato pandemie taktéž. Tím, že spolupracuje také s obchodními

řetězci, společnostmi působící v potravinářském průmyslu či s nemocnicemi, podařilo se jí s pandemií vypořádat bez větších problémů.

2.1.3 Organizační struktura společnosti

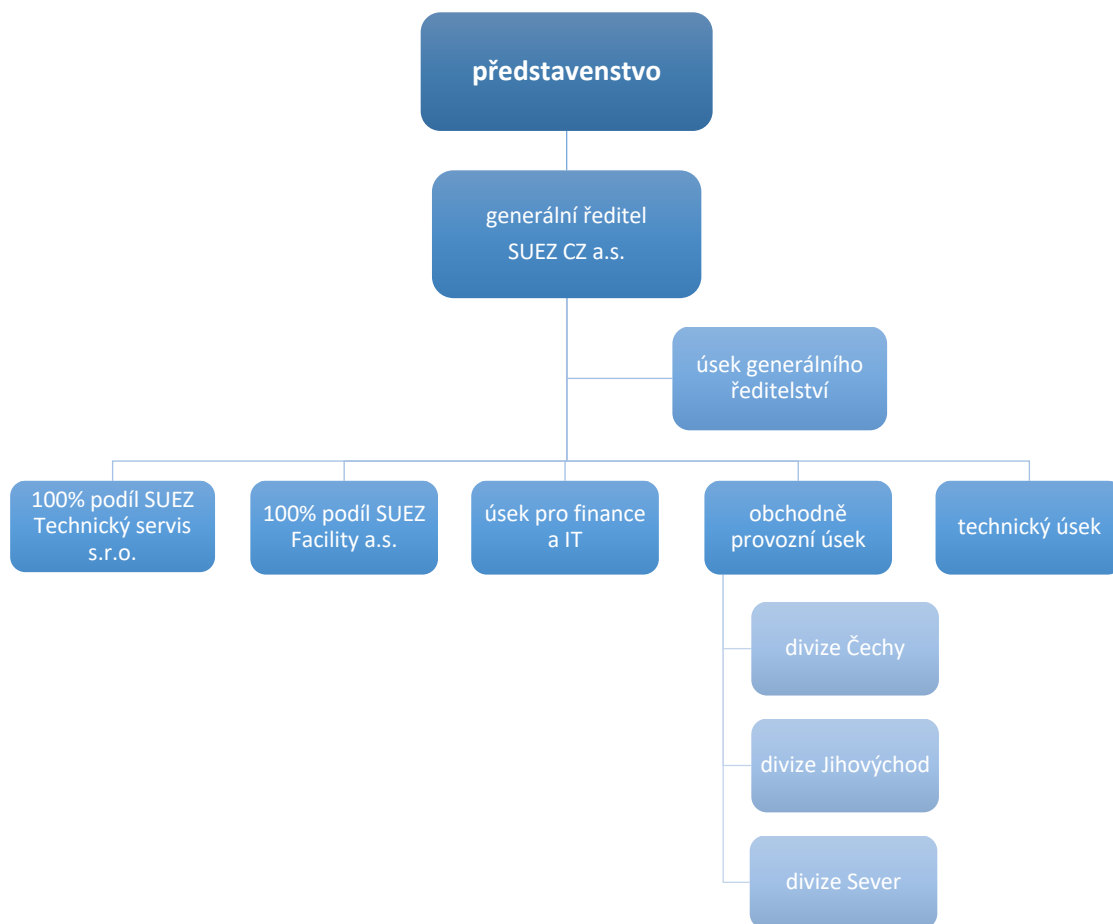
Jak již bylo zmíněno, analyzovaná společnost je akciovou společností. K řízení využívá tzv. dualistický systém, kdy je společnost řízena představenstvem, na něž dohlíží dozorčí rada. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti skládající se ze tří členů:

- místopředseda představenstva: Dipl. Ing. Zdeněk Horsák Ph.D.,
- předseda představenstva: David Palmer Jones,
- člen představenstva: Emmanuel Rene Germain Madelin.

Společnost se dále dělí na čtyři úseky:

- Úsek generálního ředitelství.
- Úsek pro finance a IT.
- Obchodně provozní úsek, který se dále rozčleňuje na tři divize:
 - divize Čechy,
 - divize Jihovýchod,
 - divize Sever.
- Technický úsek.

Pro komplexní přehled nesmí v organizační struktuře chybět také dvě vlastněné společnosti, a to SUEZ Technický servis s.r.o. a SUEZ Facility a.s. (SUEZ, 2021).



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti SUEZ CZ a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: SUEZ, 2021)

2.2 Strategická analýza vnějšího okolí společnosti

Pro analýzu externího prostředí společnosti bude využito SLEPT analýzy, která se zabývá pěti vnějšími faktory, které mohou společnost ovlivňovat.

2.2.1 Sociální faktory

Za posledních více než deset let, až na rok 2013, zaznamenává Česká republika každoročně přírůstky v počtu obyvatel (Český statistický úřad, 2021a). To se pro analyzovanou společnost, ale i ostatní společnosti působící v tomto odvětví, může jevit jako pozitivum, a to hned ve dvou směrech. I přesto, že se analyzovaná společnost SUEZ CZ a.s. specializuje především na průmyslový odpad, poskytuje služby také

městům a obcím, kde zajišťuje především svoz a likvidaci komunálního odpadu či bioodpadu (SUEZ, nedatováno b). Rostoucí trend počtu obyvatel v tomto případě znamená i růst počtu potencialních zákazníků. Nasvědčuje tomu i vývoj produkce komunálních odpadů v České republice, který od roku 2013 vykazuje taktéž rostoucí trend. Konkrétně se jeho produkce zvýšila z hodnoty 5 168 tis. tun vyprodukovaných v roce 2013 na 5 879 tis. tun vyprodukovaných v roce 2019 (Ministerstvo životního prostředí České republiky, 2020). Druhým však nikoliv tak významným pozitivem, spojeným s růstem počtu obyvatel v České republice, je zvýšený počet potencialních uchazečů o pracovní pozice.

Mezi negativa patřící do této oblasti lze nepochybně zařadit nízkou míru nezaměstnanosti, která dle předběžných údajů Českého statistického úřadu činila ve čtvrtém čtvrtletí roku 2020 přesně 3 %, což je velmi nízká hodnota, která může bránit společnosti ve větší expanzi v případech, kdy by byla potřeba zaměstnání většího počtu nových pracovních sil (Český statistický úřad, 2021b). Může také negativně ovlivnit mzdové náklady, protože pokud společnost nezbytně potřebuje nového zaměstnance, musí při takto malé nabídce na trhu práce, nabídnou vyšší finanční ohodnocení než konkurence.

2.2.2 Legislativní faktory

Určitá část legislativy ovlivňuje všechny obchodní společnosti. Patří mezi ni např. Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.), Zákon o obchodních korporacích a družstvech (č. 90/2012 Sb.), Zákon o veřejném zdravotním pojištění (č. 48/1997 Sb.), Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (č. 589/1992 Sb.) a Zákoník práce (č. 262/2006 Sb.). Změna těchto zákonů vždy dopadne i na analyzovanou společnost a je tedy nutné, aby společnost neustále sledovala změny a znala aktuální znění těchto zákonů.

Specifickou legislativou pro odvětví, ve kterém analyzovaná společnost působí je Zákon o odpadech (č. 541/2020 Sb.), který prošel změnou na konci roku 2020 a vešel v účinnost 1. ledna 2021. Nahrazuje Zákon o odpadech (č. 185/2001 Sb.). Významnou změnou je posunutí zákazu skládkování v České republice z roku 2024 na rok 2030, tedy posun o šest let. Druhou významnou změnou je zvyšování poplatků za skládkování, které se budou každoročně navyšovat, až do roku 2030. Pro vykonávání předmětu podnikání

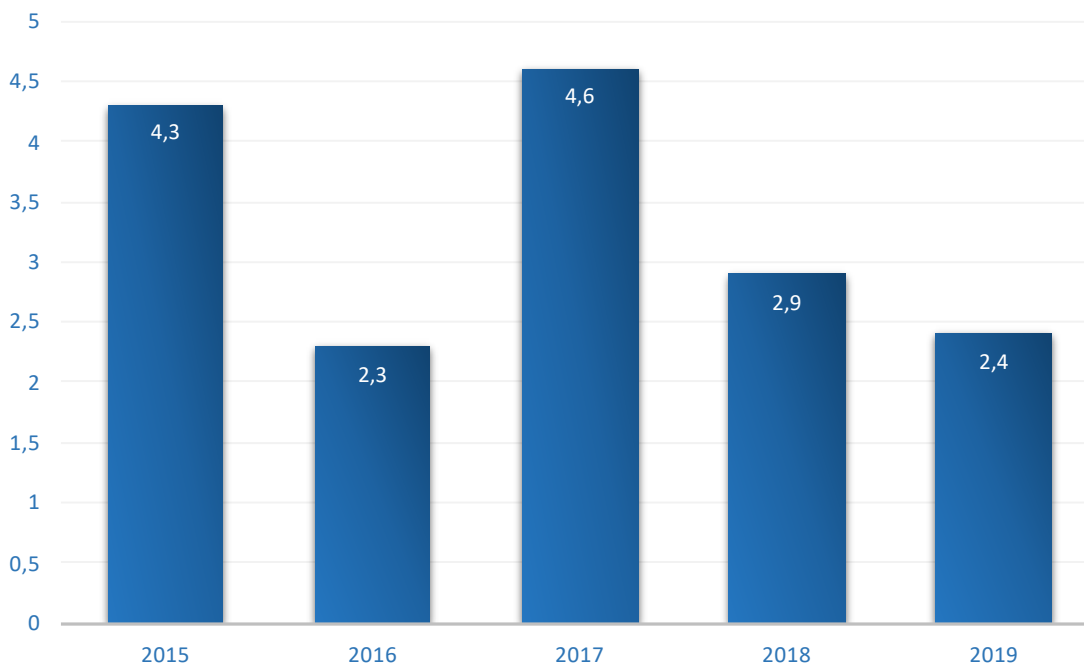
musí společnost zajistit i přepravu odpadů a musí se tedy řídit Zákonem o silniční dopravě (č. 111/1994 Sb.), který upravuje např. i přepravu nebezpečných věcí v silniční dopravě. Tento zákon se v mnoha paragrafech odvolává na Dohodu ADR neboli Evropskou dohodu o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí, která všem dopravcům určuje podmínky, za kterých mohou tyto náklady přepřavovat.

Změna těchto zákonů je největším potencionálním nebezpečím vyplývající z legislativy. Zpřísnování ustanovení v Zákoně o odpadech, Zákoně o silniční dopravě či v Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí může pro analyzovanou společnost a další společnosti působící v tomto odvětví znamenat obrovské navýšení nákladů, související s pořízováním nových vozidel či mechanismů, inovacemi technologií nebo nemožností skládkování, která je v současnosti nejlevnější variantou odstranění odpadu.

2.2.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující analyzovanou společnost patří především hrubý domácí produkt, cena pohonných hmot, míra inflace a průměrná hrubá měsíční mzda.

Hrubý domácí produkt je označován za ukazatel výkonnosti ekonomiky. To je vzhledem k zaměření analyzované společnosti na průmyslový odpad velmi důležitý faktor. Pokud hrubý domácí produkt roste, znamená to, že se na území České republiky zvyšuje peněžní hodnota statků a služeb, které zde byly nově vytvořeny, což může mít za následek zvýšení poptávky po službách společnosti SUEZ CZ a.s. V analyzovaných letech 2015–2019 hrubý domácí produkt meziročně rostl v průměru o 3,3 % (Kurzy.cz, 2021a). Pokud by však hrubý domácí produkt dlouhodobě klesal, projevilo by se to, ve srovnání s nejbližší konkurencí, na ekonomických výsledcích analyzované společnosti nejvíce. Konkurenční společnosti jsou totiž oproti analyzované společnosti více zaměřeny na komunální odpad, jehož množství není vývojem hrubého domácího produktu tolik ovlivňováno. Míra růstu hrubého domácího produktu v analyzovaných letech je zobrazena v následujícím grafu č. 1.

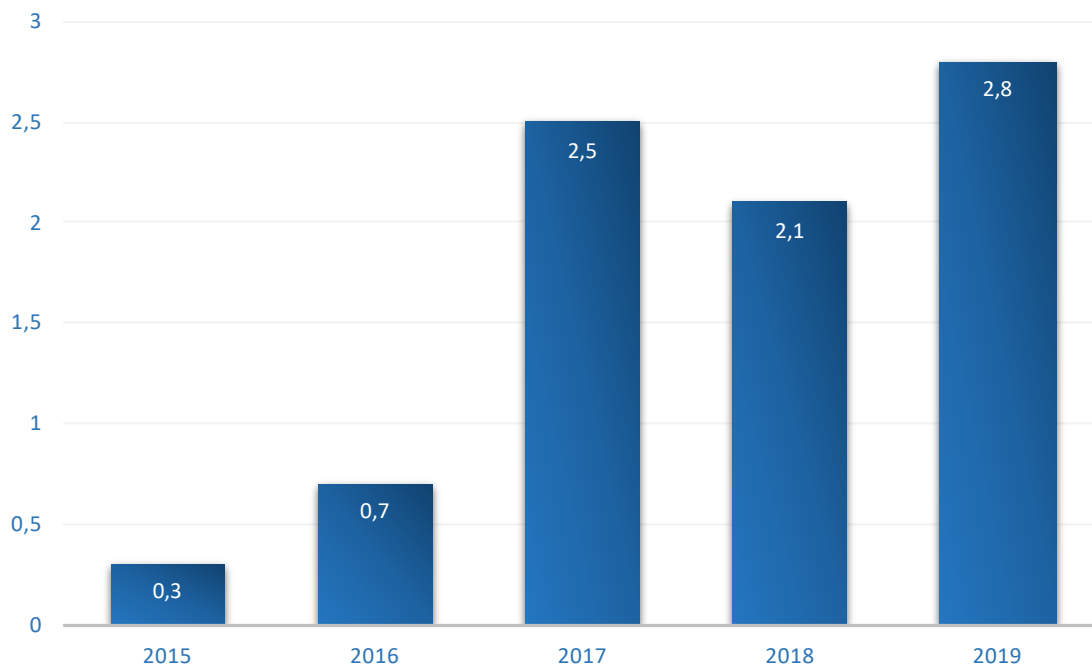


Graf 1: Meziroční míra růstu HDP v České republice v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2021a)

Vzhledem k tomu, že společnost provozuje okolo 800 vozidel, které musí provozovat z důvodu povahy poskytovaných služeb, z ekonomických faktorů na ni působí i cena pohonných hmot. Protože se z převážné většiny jedná o nákladní vozidla s vysokou spotřebou pohonných hmot, která jsou každodenně v provozu napříč celou republikou, celková spotřeba pohonných hmot všech vozidel je velmi vysoká. Konkrétně se jedná o motorovou naftu, která pohání drtivou většinu vozového parku společnosti, a tedy i menší změna ceny motorové nafty se odráží v nákladech společnosti. Potencionální hrozbou může být skokové zvýšení cen motorové nafty v důsledku prosazování elektrifikace vozidel a snižování emisí.

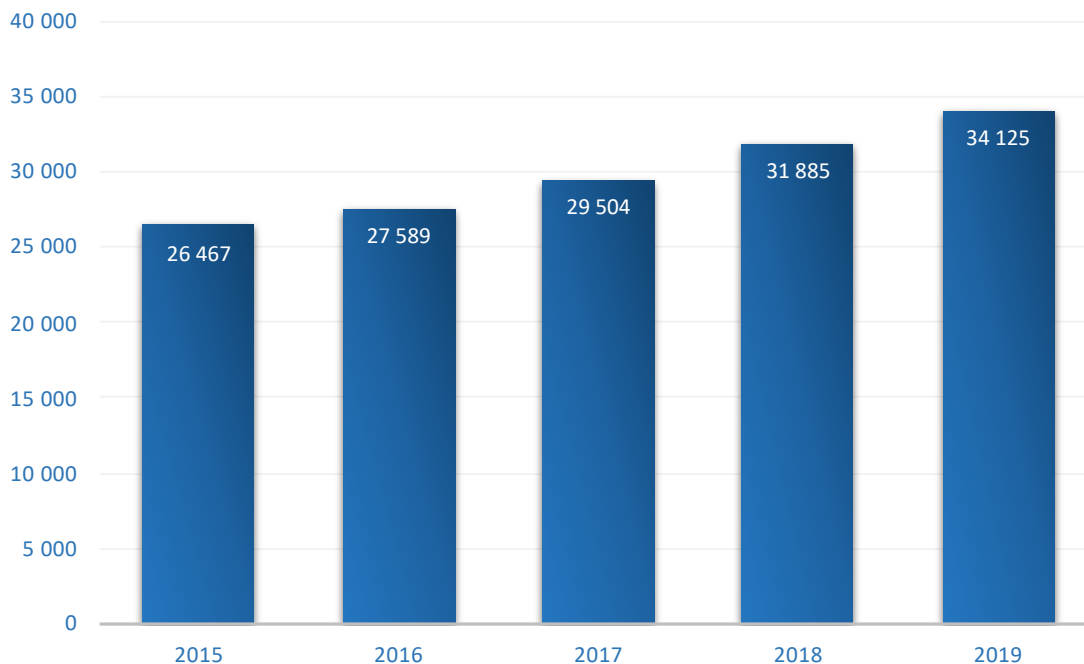
Míra inflace má v analyzovaných letech rostoucí trend. Z průměrné hodnoty 0,3 % v roce 2015 se dostala v posledním analyzovaném roce 2019 na 2,8 % (Český statistický úřad, 2021c). Ačkoliv jde o všeobecný růst cenové hladiny, tedy i odběratelé analyzované společnosti postupně zdražují své produkty a služby, vždy je zdražování ze strany analyzované společnosti určitým impulsem pro odběratele k vyhodnocení vzájemné spolupráce a vzniká zde i hrozba ukončení spolupráce. Pro všechny je tedy žádoucí co nejnižší inflace, kdy nedochází k výrazným změnám cen a riziko ztráty odběratele je minimální.



Graf 2: Míra inflace v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021c)

Při celkovém počtu 3 205 zaměstnanců, je dalším ekonomickým faktorem výše průměrné hrubé měsíční mzdy (SUEZ, nedatováno a). Její vývoj je pro analyzovanou společnost negativní, protože průměrná mzda se neustále zvyšuje a tím rostou i náklady společnosti (Kurzy.cz, 2021b). Zároveň je pro společnost jakékoliv rozšiřování svého portfolia služeb, k jejichž realizaci jsou nezbytní pracovníci, nákladnější. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v analyzovaných letech je zobrazen v následujícím grafu č. 3.



Graf 3: Výše průměrné hrubé mzdy v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2021b)

Pozitivním ekonomickým faktorem je nízká diskontní sazba České národní banky, která je od 27. března 2020 na hodnotě 0,05 % (Česká národní banka, 2020). Prostřednictvím diskontní sazby ovlivňuje Česká národní banka výši úrokových sazeb. Čím nižší je diskontní sazba, tím levnější jsou nabízené úvěry komerčních bank. Pro analyzovanou společnost, blízké konkurenty, ale i odběratele je samozřejmě žádoucí co nejnižší úroková sazba. Díky ní může analyzovaná společnost, ale i její odběratelé získat poměrně levný kapitál, který může společností pomoci v růstu a s růstem odběratelských společností se dá předpokládat větší objem zakázek pro analyzovanou společnost.

2.2.4 Politické faktory

Současná vláda České republiky byla jmenována prezidentem Milošem Zemanem v červnu roku 2018. Jedná se o vládu menšinového charakteru skládající se z hnutí ANO 2011 a České strany sociálně demokratické, které podporuje Komunistická strana Čech a Moravy. V opozici působí Občanská demokratická strana, Česká pirátská strana, Svoboda a přímá demokracie, KDU–ČSL, TOP 09 a Starostové a nezávislí. Programové prohlášení vlády slibuje např. zjednodušení systému správy daní a snížení administrativní

zátěže na straně daňových subjektů, což by se mohlo týkat i právnických osob, avšak došlo k tomu jen u fyzických osob a právnických osob se tento bod prohlášení zatím nijak nedotkl. Protože společnost SUEZ CZ a.s. působí jen v České republice nemá na ni vliv zahraniční politika (Vláda České republiky, 2018).

V průběhu roku 2021 se uskuteční volby do poslanecké sněmovny, které mohou změnit složení vlády České republiky. Není však pravděpodobné, že by se hned po volbách něco radikálně změnilo, protože žádná politická strana o ničem, co by výrazně zvýhodňovalo nebo znevýhodňovalo právnické osoby a obecně podnikání, zatím nemluvila. A vzhledem k stávající situaci v České republice, kde přetrvává pandemie koronaviru SARS-CoV-2, je nepravděpodobné, že by do října roku 2021, kdy proběhnou volby do poslanecké sněmovny, vláda přistoupila k razantním krokům vymezujícím se proti oblasti, ve které společnost SUEZ CZ a.s. podniká.

2.2.5 Technologické faktory

V oblasti, ve které analyzovaná společnost působí, jsou technologie klíčové. Kupříkladu se jedná o linku na zpracování, resp. recyklování LDPE fólií, zařízení na termické využití odpadů, kde lze nejekologičtější způsobem odstraňovat nebezpečný odpad či zařízení na zpracování kapalných odpadů, které je taktéž technologicky velmi náročné (SUEZ, nedatováno c). Pro udržení konkurenceschopnosti společnost musí neustále inovovat a zajímat se o světové trendy na tomto trhu, což je finančně velmi náročné.

Do budoucna se dá předpokládat, že společnost bude muset investovat do dalších zařízení, aby rozšířila své kapacity pro tyto šetrné likvidace odpadu. A to především z důvodu stále přísnějších požadavků zákazníků, ale i státu a z důvodu konce skládkování, které je plánováno na rok 2030. Správa těchto zařízení nepochybně zvýší finanční zatížení společnosti.

2.3 Strategická analýza oborového okolí společnosti

Oborové okolí společnosti bude analyzováno za pomoci Porterova modelu pěti sil, který nastíní atraktivnost odvětví, v němž společnost SUEZ CZ a.s. působí.

2.3.1 Hrozba silné rivality

Obdobně velkých konkurenčních společností, jako je analyzovaná společnost SUEZ CZ a.s., není na tomto trhu mnoho. Mezi významné konkurenty patří AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., FCC Česká republika s.r.o. a Marius Pedersen a.s. Všechny vyjmenované společnosti se zabývají odpadovým hospodářstvím a všechny, až na analyzovanou společnost SUEZ CZ a.s., mají jako hlavní činnost dle CZ-NACE shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných, která má číselné označení 3811. V tom se společnost SUEZ CZ a.s. odlišuje. Dle CZ-NACE je její hlavní činností odstraňování odpadů, kromě nebezpečných, která má číselné označení 3821. To poukazuje na větší technologickou vybavenost společnosti SUEZ CZ a.s., která musí disponovat různými zařízeními na odstraňování odpadu. Kupříkladu vlastní čtyři spalovny odpadu a ze všech vyjmenovaných konkurenčních společností vlastní spalovnu odpadu pouze společnost AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., a to jen jednu (Český hydrometeorologický ústav, 2021).

Společnost SUEZ CZ a.s. se však zabývá i shromažďováním a sběrem odpadů, stejně jako konkurenční společnosti. S jedním rozdílem, zaměřuje se na průmyslový odpad, zatímco konkurenční společnosti se soustředí spíše na odpad komunální (Hél, 2021). Z toho mohou konkurenční společnosti profitovat především v hospodářských krizích, kdy průmyslového odpadu ubývá, zatímco produkce komunálního odpadu zůstává téměř beze změny.

2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, jak složité a kapitálově náročné je poskytování těchto služeb, je vstup do odvětví poměrně obtížný, nikoliv však nereálný. Příkladem může být společnost Technické služby Malá Haná s.r.o., která byla založena v roce 2018. Nepůsobí po celé České republice, ale jen v blízkém okolí okresu Blansko a poskytuje pouze svoz a likvidaci směsných a tříděných odpadů, tedy jen velmi malou část služeb, které poskytuje společnost SUEZ CZ a.s. I přesto se jí podařilo převzít část tamních zakázek společnosti SUEZ CZ a.s., která je tam již dlouhá léta obcím poskytovala (Hél, 2021). Je třeba upřesnit, že poskytování především svozu odpadů je tou částí portfolia služeb analyzované společnosti, která vyžaduje nejmenší finanční náklady na vstup do této

oblasti. Výstavba spalovny odpadů, recyklační linky či kompostárny je jak finančně, tak technologicky mnohem náročnější a těmito novými společnostmi obtížně realizovatelná.

2.3.3 Hrozba nahraditelnosti

Většinu služeb, které nabízí společnost SUEZ CZ a.s. nabízejí i konkurenční společnosti. Jedná se především o poskytování běžných služeb jako je svoz a likvidace komunálního či průmyslového odpadu, které poskytuje na trhu mnoho společností. Je také reálné, že substitutů může přibývat. Důkazem je již zmíněná společnost Technické služby Malá Haná s.r.o., která společnosti SUEZ CZ a.s. přebrala část zakázek v okolí okresu Blansko. Vzniku těmito oblastním společnostem nelze zabránit, avšak je možné s nimi soupeřit prostřednictvím nižších cen, které by tak velká společnost jako je SUEZ CZ a.s. měla být schopna poskytnout, ale také určitou diferenciací svých služeb, a to za pomoci svých dceřiných společností. Díky těmito společnostem, především společnosti SUEZ Facility a.s., je společnost SUEZ CZ a.s. schopna nabídnout rozšíření poskytovaných služeb, ze zajištění odpadového hospodářství, o úklid, ostrahu objektů či údržbu zeleně (SUEZ, nedatováno d).

Je zde i oblast, ve které zatím neexistuje substitut. Jedná se o spalování odpadů s obsahem polychlorovaných bifenyly (PCB), na něž je společnost SUEZ CZ a.s. vybavena technologií provozovanou v Ostravě (Český hydrometeorologický úřad, 2020).

2.3.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Analyzovaná společnost SUEZ CZ a.s. obsluhuje v odpadových službách okolo 10 500 zákazníků. Jedná se především o společnosti produkující průmyslový odpad, avšak i o municipality, kterým je většinou zajišťován svoz a likvidace komunálního odpadu (SUEZ, nedatováno a).

Mezi těmito zákazníky se najdou i desítky významných zákazníků, se kterými jsou uzavřeny dlouhodobé kontrakty a tvoří poměrně velkou část příjmů společnosti. Tito zákazníci mají samozřejmě větší vyjednávací sílu a jsou schopni více tlačit na snížení cen. I z toho důvodu analyzovaná společnost SUEZ CZ a.s. investuje do nejnovějších

technologií a své služby lehce diferencuje, aby si své ceny mohla obhájit. Nabízí ke svým odpadovým službám i úklid, komplexní bezpečnostní služby či údržbu venkovních prostor, což žádná konkurenční společnost neposkytuje (SUEZ, nedatováno d).

Tím, že má analyzovaná společnost takto obrovské množství zákazníků, není pro ni žádný z nich tak významný, že by jeho odchod ke konkurenci ohrozil chod analyzované společnosti.

2.3.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pro poskytování služeb po celé České republice je poměrně klíčové rozmístění provozů společnosti SUEZ CZ a.s. napříč republikou. Prostory, ve kterých se provozy nacházejí, jsou z větší části pronajaté. Často se jedná o specifické areály, jejichž alternativa se těžce hledá. Tyto skutečnosti působí ve prospěch pronajímatelů, kterým se tímto zvyšuje jejich vyjednávací síla. Alternativou by mohla být výstavba vlastních prostor či snaha o koupi všech prostor, které společnost v současnosti využívá. To si však mateřská společnost SUEZ Holding Belgium nepřeje (Hél, 2021).

Snižováním vyjednávací síly dodavatelů a dostupností substitučních dodavatelů se zabývá oddělení centrálního nákupu společnosti, které obstarává nabídky od jednotlivých dodavatelů a poté i samotný nákup určitých statků a služeb, a je schopno vyjednat pro společnost co nejvýhodnější podmínky. Mezi nejvýznamnější statky a služby, které společnost pro svou činnost potřebuje se řadí nákup a pronájem vozidel, nákup výpočetní techniky, poskytování softwaru, poskytování servisních služeb pro nákladní vozidla a nákup pohonných hmot. Všechny tyto statky a služby nejsou výrazně diferencované a jsou tedy dostupné od mnoha dodavatelů. Společnost SUEZ CZ a.s. tedy neobchoduje s žádným dodavatelem, jehož ukončení spolupráce by mělo fatální následky pro analyzovanou společnost (Hél, 2021).

2.4 Vývoj tržeb

Vývoj celkových tržeb analyzované společnosti SUEZ CZ a.s. a dvou blízkých konkurentů v letech 2015–2019 je zobrazen v následující tabulce č. 10.

Tabulka 10: Vývoj tržeb analyzovaných společností v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

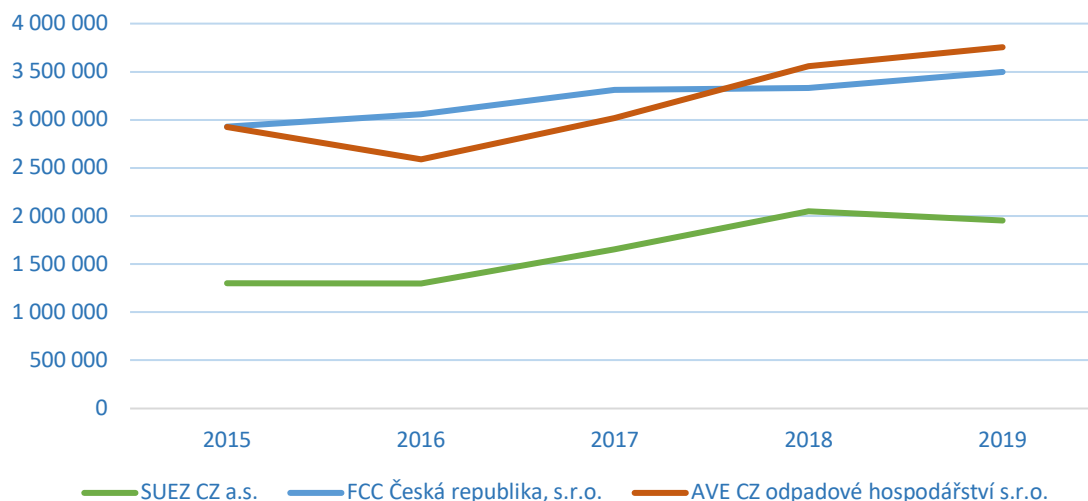
	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	1 302 164	1 299 112	1 656 762	2 049 537	1 955 541
FCC Česká republika, s.r.o.	2 928 973	3 057 108	3 308 162	3 331 943	3 497 525
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	2 924 661	2 589 213	3 016 285	3 558 080	3 754 642

Hned při prvním pohledu na tabulku je zřejmé, že SUEZ CZ a.s. dosahuje ve všech letech mnohem menších tržeb. V některých letech jen polovičních než vybrané dvě konkurenční společnosti. I přesto je však vývoj tržeb vcelku dobrý. Jsou zde patrné jen dva poklesy, a to poměrně malé. Mezi roky 2015–2016 činil pokles tržeb 3 052 tis. Kč a mezi roky 2018–2019 je pokles řádově vyšší a činí 93 996 tis. Kč. V absolutních hodnotách jsou to poměrně velké sumy, avšak je potřeba se na ně podívat i prostřednictvím relativní procentní změny. První pokles mezi roky 2015–2016 tedy činil 0,23 %, což je zanedbatelné a druhý pokles mezi roky 2018–2019 činil 4,59 %. I druhý pokles v posledních letech však není nutné dramatizovat, protože např. u konkurenční společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. došlo mezi roky 2015–2016 k mnohem většímu poklesu, který činil 11,47 %. A jak vidíme v následujících letech to společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. negativně neovlivnilo a tržby jí od roku 2016 jen rostou a v posledním roce dokonce dosáhla nejvyšších tržeb v porovnání s vybranou konkurencí. Z těchto tří společností se jen jedné podařilo tržby každoročně navyšovat. Jedná se o společnost FCC Česká republika, s.r.o., které tržby rostou mezitím v průměru o 4,57 %.

Přesto, že společnost SUEZ CZ a.s. dosahuje ve všech letech nejnižších tržeb, se jí podařilo v analyzovaných letech, tedy mezi roky 2015–2019, své tržby navýšit o 50,18 %, čímž překonává obě konkurenční společnosti. AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. navýšilo své tržby o 28,38 % a FCC Česká republika, s.r.o. o 19,41 %.

Co se týče vývoje tržeb, lze společnost SUEZ CZ a.s. označit za nejprogresivnější. To poukazuje na to, že společnosti se daří rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb a tím získávat nové zákazníky.

Rozdíly mezi celkovými tržbami všech tří společností zobrazuje přehledně následující graf č. 4.



Graf 4: Vývoj tržeb analyzovaných společností v letech 2015–2019 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.5 Analýza rentability

Ukazatele rentability informují o výnosnosti jednotlivých zdrojů společnosti. V této diplomové práci bude pro analýzu oblasti rentability využito ukazatele rentability vlastního kapitálu a rentability vloženého kapitálu.

2.5.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu hodnotí výnosnost vlastního kapitálu, tedy kapitálu, který byl do společnosti vložen vlastníky.

Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu analyzovaných společností v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	-2,64	0,46	-3,23	-6,57	-8,59
FCC Česká republika, s.r.o.	8,03	4,51	7,91	5,68	6,58
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	15,12	21,37	59,68	33,77	39,86

Vzhledem k tomu, že ukazatel rentability vlastního kapitálu dává do poměru hospodářský výsledek po zdanění s vlastním kapitálem, a hospodářský výsledek po zdanění byl u analyzované společnosti SUEZ CZ a.s. ve čtyřech letech z pěti záporný, projevilo se to samozřejmě i na tomto ukazateli, který kvůli tomuto faktu dosáhl ve čtyřech letech záporných hodnot.

Nejvyšší výnosnosti vlastního kapitálu dosáhla společnost SUEZ CZ a.s. v roce 2016, kdy činila 0,46 %. Ve srovnání s konkurenčními společnostmi je to však velmi nízká hodnota. Společnost FCC Česká republika, s.r.o. dosáhla v tomto roce výnosnosti 4,51 % a společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. dokonce výnosnosti 21,37 %, což je téměř padesátinásobně vyšší výnosnost ve srovnání se společností SUEZ CZ a.s.

Od roku 2016 vykazuje tento ukazatel u společnosti SUEZ CZ a.s. negativní trend. Každým rokem se výnosnost vlastního kapitálu propadala čím dál tím více do záporných hodnot. V posledním roce, tedy roce 2019, dosáhla nejhorší hodnoty, která činila -8,59 %. Společnost FCC Česká republika, s.r.o. na tom byla o poznání lépe a dosáhla v posledním roce výnosnosti 6,58 %. AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. dosahovalo nejlepších hodnot ve všech analyzovaných letech a nebylo tomu jinak ani v posledním roce, kdy dosáhla výnosnosti vlastního kapitálu ve výši 39,86 %.

Z výsledných hodnot je patrné, že v tomto odvětví lze dosahovat výnosnosti vlastního kapitálu i nad 10 %, které obecně doporučuje odborná literatura, v oblasti poskytování služeb.

2.5.2 Rentabilita vloženého kapitálu

Ukazatel rentability vloženého kapitálu hodnotí výnosnost celkového kapitálu vloženého do společnosti, přičemž nezáleží na zdroji financování.

Tabulka 12: Rentabilita vloženého kapitálu analyzovaných společností v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	2,06	1,63	-0,20	-0,71	-1,05
FCC Česká republika, s.r.o.	1,07	0,37	1,62	0,56	1,14
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	7,19	5,82	8,53	11,15	6,18

Vývoj výsledných hodnot ukazatele rentability vloženého kapitálu vykazuje u společnosti SUEZ CZ a.s. opět negativní trend. Z kladných hodnot, začínajících na výnosnosti 2,06 % v roce 2015 se dostala až na -1,05 % v roce 2019. V prvních dvou letech na tom však společnost SUEZ CZ a.s. nebyla nejhůře. Dosáhla lepších výsledných hodnot než společnost FCC Česká republika, s.r.o. V dalších letech, tedy v letech 2017–2019 už však společnosti SUEZ CZ a.s. patřila poslední příčka, protože v těchto letech dosáhla záporného provozního výsledku hospodaření.

Nejlépe je na tom ve všech analyzovaných letech společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., které výnosnost vloženého kapitálu neklesla pod 5,82 %, což je ve srovnání s blízkou konkurencí vynikající výsledek. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2018, kdy rentabilita vloženého kapitálu činila 11,15 %.

2.6 Analýza likvidity

Výsledné hodnoty likvidity dávají přehled o schopnosti společnosti hradit krátkodobé závazky, případnou přeměnou svých aktiv na peněžní prostředky.

2.6.1 Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity vychází z toho, že k úhradě krátkodobých závazků společnost využije veškerých oběžných aktiv.

Tabulka 13: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	2,16	2,06	1,51	1,75	1,89
FCC Česká republika, s.r.o.	1,33	1,16	0,97	0,98	0,96
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	1,21	1,10	1,12	0,90	2,50

V doporučeném intervalu 1,5 až 2,5 se v analyzovaných letech daří držet pouze společnosti SUEZ CZ a.s. Tyto výsledné hodnoty poukazují na perfektní řízení pracovního kapitálu společnosti. Zbylé dvě analyzované společnosti už na tom nejsou tak dobře a většinu let výsledné hodnoty oscilují okolo hodnoty 1. Nejhůře je na tom společnost FCC Česká republika, s.r.o., jejíž výsledné hodnoty jsou v letech 2017–2019 pod hodnotou 1, což znamená že přeměna všech oběžných aktiv na peněžní prostředky by společností nedostačovala na uhrazení veškerých svých krátkodobých závazků. Výslednou hodnotu nižší než 1 zaznamenala i společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., ale jen v roce 2018. U této společnosti je poté zajímavé sledovat velké navýšení běžné likvidity v roce 2019, za čímž stojí obrovské navýšení oběžných aktiv. Konkrétně se hodnota oběžných aktiv oproti roku 2018 zvýšila o 194,4 %, přičemž krátkodobé závazky vzrostly pouze o 6,07 %.

2.6.2 Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity vychází z toho, že k úhradě krátkodobých závazků společnost využije oběžná aktiva ponížená o hodnotu zásob.

Tabulka 14: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	2,11	2,01	1,47	1,69	1,81
FCC Česká republika, s.r.o.	1,30	1,15	0,96	0,97	0,95
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	1,18	1,08	1,09	0,86	2,46

Vzhledem k tomu, že analýze jsou zde podrobovány společnosti poskytující služby, jejichž zásoby jsou v celkové hodnotě jejich oběžných aktiv jen malou částí, jsou rozdíly

oproti ukazateli běžné likvidity jen v řádech setin. U pohotové likvidity je tedy i společnost FCC Česká republika, s.r.o. a AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. blíže doporučené hodnotě, uváděné v odborné literatuře, která by obecně neměla být pod hodnotou 1. Nejvyšších hodnot dosáhla opět společnost SUEZ CZ a.s. jejíž hodnoty se v analyzovaných letech pohybovaly mezi 1,47 až 2,11.

2.6.3 Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity vychází z toho, že k úhradě krátkodobých závazků společnost využije pouze krátkodobý finanční majetek, což je nejlikvidnější část oběžných aktiv.

Tabulka 15: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	0,78	0,70	0,42	0,52	0,64
FCC Česká republika, s.r.o.	0,21	0,15	0,20	0,21	0,18
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	0,36	0,35	0,30	0,21	0,22

I ukazatel okamžité likvidity ovládla společnost SUEZ CZ a.s. Ve všech analyzovaných letech dosáhla nejvyšších hodnot a zároveň se držela nad doporučenou hodnotou 0,2. Nad doporučenou hodnotou se však dokázala ve všech letech udržet také společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. a i společnost FCC Česká republika, s.r.o. oscilovala okolo hodnoty 0,2 a tedy až na jednu výjimku taktéž splňuje doporučenou hodnotu.

Část autorů u okamžité likvidity stanovuje také horní doporučenou hranici, která bývá většinou 0,5. Pokud bychom k tomuto faktu přihlédli, museli bychom v letech 2015–2016 a 2018–2019 vytknout společnosti SUEZ CZ a.s. její dosažené hodnoty, které se v těchto obdobích pohybovaly mezi 0,52 až 0,78. Tyto mírně zvýšené hodnoty poukazují na zbytečně velké množství peněžních prostředků, které společnost drží vzhledem k výši krátkodobých závazků.

2.7 Analýza zadluženosti

Pro analýzu zadluženosti bude využito ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování, které zkoumají zdroje financování společnosti, konkrétně vztah mezi vlastními a cizími zdroji.

2.7.1 Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti informuje o míře financování celkových aktiv cizími zdroji. Výsledné hodnoty ukazatele celkové zadluženosti analyzované společnosti SUEZ CZ a.s. a dvou blízkých konkurentů v letech 2015–2019 jsou zobrazeny v následující tabulce č. 16.

Tabulka 16: Celková zadluženost analyzovaných společností v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	64,91	65,11	69,23	72,75	72,47
FCC Česká republika, s.r.o.	59,06	60,86	59,13	61,60	58,90
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	58,42	48,29	55,73	60,95	74,85

Celková zadluženost společnosti SUEZ CZ a.s. v analyzované období roste. Výjimkou je poslední analyzovaný rok, kdy tento ukazatel zaznamenal velmi mírný pokles, oproti roku 2018 o 0,28 p. b. Ve všech letech se výsledné hodnoty pohybovaly mezi 64,91 % až 72,75 %. Takto vysoké zadlužení je způsobeno především půjčkou od mateřské společnosti ze zahraničí, která v roce 2019 činila 900 000 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že cizí zdroje v součtu činí 1 563 679 tis. Kč, jsou cizí zdroje z 57,56 % tvořeny půjčkou, resp. závazky k ovládající osobě. Pokud by společnost žádala o úvěr bankovní instituci, nejspíš by půjčku dostala, avšak z důvodu vysokého současného zadlužení by banka žádala vyšší úrokovou sazbou.

Na druhou stranu není možné pohlížet na všechny společnosti napříč odvětvími stejně. Poměr financování vlastními a cizími zdroji se nepochybně liší dle předmětu podnikání. Je tedy zapotřebí podrobit analýze také blízké konkurenty, kteří podnikají ve stejném odvětví. Dle výsledných hodnot je evidentní, že všechny společnosti jsou se svou celkovou zadlužeností nad 50 %, které doporučuje většina literatury. Výjimkou je rok

2016, kdy se celková zadluženost společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. dostala mírně pod 50 %, konkrétně činila 48,29 %. Právě společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. však svou zadluženost v dalších letech pouze navyšovala a v posledním roce její celková zadluženost činila 74,85 %, což je nejvyšší hodnota ze všech tří společností. Hlavním důvodem tohoto nárůstu je navýšení závazků k úvěrovým institucím, které se mezi roky 2018–2019 zvýšily o 2 280 798 tis. Kč.

I přesto, že v letech 2015–2018 měla největší celkovou zadluženost společnost SUEZ CZ a.s., v roce 2019 ji překonala společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.

V posledním roce je tedy společnost SUEZ CZ a.s. svou zadlužeností mezi svými největšími konkurenty a dá se konstatovat, že tato míra zadluženosti je v tomto odvětví normální.

2.7.2 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Informuje o míře financování celkových aktiv vlastními zdroji.

Tabulka 17: Koeficient samofinancování analyzovaných společností v %

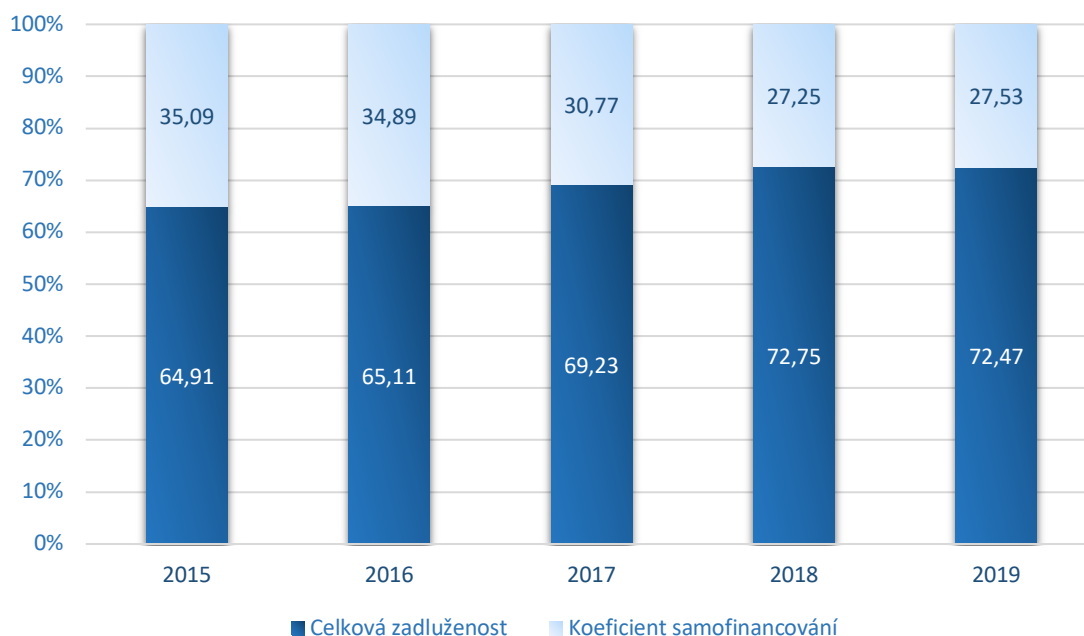
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	35,09	34,89	30,77	27,25	27,53
FCC Česká republika, s.r.o.	40,94	39,14	40,87	38,40	41,10
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	41,58	51,71	44,27	39,05	25,15

Tím, že se jedná o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a součet výsledných hodnot těchto dvou ukazatelů je roven 100 %, je zde vývoj logicky opačný. Společnosti SUEZ CZ a.s. koeficient samofinancování ve všech letech klesá, až na rok 2019, kdy zaznamenal nárůst o 0,28 p. b. Ve všech letech se pohybuje mezi hodnotami 27,25 % až 35,09 %. Jak již bylo zmíněno u ukazatele celkové zadluženosti, takto nízký koeficient samofinancování způsobuje především půjčka od vlastnické společnosti ze zahraničí, která v roce 2019 činila 900 000 tis. Kč a tvoří tak podstatnou část cizích zdrojů. Je však třeba zmínit, že koeficient samofinancování konkurenčních společností

není zas tak odlišný, resp. SUEZ CZ a.s. nedosáhl ve všech letech nejnižších výsledných hodnot, což poukazuje na to, že výsledné hodnoty jsou v odvětví obvyklé.

Shrnutí výsledných hodnot celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazen v následujícím grafu č. 5.



Graf 5: Hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování společnosti SUEZ CZ a.s. v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.8 Analýza aktivity

Z této skupiny ukazatelů bude využito obratu celkových aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

2.8.1 Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv hodnotí efektivnost využívání celkových aktiv společností. Výsledné hodnoty analyzované společnosti SUEZ CZ a.s. a dvou blízkých konkurentů v letech 2015–2019 jsou zobrazeny v následující tabulce č. 18.

Tabulka 18: Obrat celkových aktiv analyzovaných společností

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	0,64	0,63	0,73	0,86	0,90
FCC Česká republika, s.r.o.	1,68	1,62	1,72	1,58	1,72
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	0,68	0,56	0,81	0,91	0,59

Společnosti SUEZ CZ a.s. se v letech 2016–2019 dařilo navyšovat efektivnost využívání celkových aktiv, konkrétně se dostala z hodnoty 0,63 na hodnotu 0,9. I přesto však v žádném roce nedosáhla hodnoty, kterou odborná literatura doporučuje a činí alespoň 1. Minimální doporučené hodnoty však v žádném roce nedosáhla ani konkurenční společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. a ve dvou letech, konkrétně v roce 2016 a 2019, dosáhla dokonce horších hodnot, jak společnost SUEZ CZ a.s. Je třeba zmínit, že výsledné hodnoty společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. jsou hodně rozkolísané, a to především kvůli poměrně velkým výkyvům v celkových aktivech. Oproti tomu je u společnosti SUEZ CZ a.s. vidět od roku 2016 kontinuální zlepšování a to především v důsledku růstu tržeb.

Nejlepších výsledných hodnot dosáhla ve všech letech společnost FCC Česká republika, s.r.o. Její výsledné hodnoty neklesly pod 1,58 a splnily tím tedy ve všech letech minimální doporučenou hodnotu, stanovenou odbornou literaturou.

Odborná literatura však upozorňuje, že je třeba srovnávat s konkurencí a není možné se vždy držet minimální doporučené hodnoty. Po analýze třech blízkých konkurentů je zřejmé, že v této oblasti podnikání je nižší obrat celkových aktiv poměrně běžný a společnost SUEZ CZ a.s. už má blízko k dosažení obratu vyššího než 1.

2.8.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává počet dní, po které společnost poskytuje svým zákazníkům tzv. dodavatelský úvěr. Výsledné hodnoty analyzované společnosti SUEZ CZ a.s. a dvou blízkých konkurentů v letech 2015–2019 jsou zobrazeny v následující tabulce č. 19.

Tabulka 19: Doba obratu pohledávek analyzovaných společností ve dnech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	73,81	81,79	92,58	83,55	73,44
FCC Česká republika, s.r.o.	48,74	58,05	55,33	59,15	52,00
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	43,41	53,64	57,45	58,94	61,47

Z výsledných hodnot je zřejmé, že společnost SUEZ CZ a.s., ve srovnání s blízkou konkurencí, čeká na zaplacení svých pohledávek nejdéle. Nejhoršího výsledku dosáhla v roce 2017, kdy na zaplacení vystavené faktury musela čekat v průměru 92,58 dní. Od roku 2017 však výsledné hodnoty vykazují pozitivní trend. V posledním analyzovaném roce dosáhla společnost nejlepšího výsledku, který činil 73,44 dní. Během dvou let se tedy společnosti podařilo snížit dobu obratu pohledávek o 19,14 dní. Interní předpisy společnosti SUEZ CZ a.s. stanovují dobu splatnosti na 14 dní, je zde tedy pořád velký prostor pro dosažení lepší platební morálky zákazníků.

Mezi konkurenty je na tom nejlépe společnost FCC Česká republika, s.r.o., které doba obratu pohledávek v žádném roce nepřesáhla 60 dní. Nejhorší výsledek zaznamenala v roce 2018, kdy doba obratu pohledávek činila 59,15 dní.

2.8.3 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává počet dní, po které společnost čerpá dodavatelský úvěr, tedy počet dní od přijmutí dodavatelské faktury až po její uhrazení.

Tabulka 20: Doba obratu závazků analyzovaných společností ve dnech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
SUEZ CZ a.s.	28,14	37,12	52,19	53,04	50,04
FCC Česká republika, s.r.o.	41,09	40,01	48,59	47,31	40,81
AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.	22,23	31,96	30,04	45,09	43,14

Výsledné hodnoty analyzované společnosti SUEZ CZ a.s. mají, až na poslední rok, rostoucí trend. To znamená, že společnost platí dodavatelům, čím dál tím později, což je pro ni výhodné, protože čerpá dodavatelský úvěr zdarma. Dle interních informací

se společnost v posledních letech snaží o vyjednání delší doby splatnosti přijatých faktur z běžných 30 dní na 45–60 dní. Konkrétně se výsledné hodnoty dostaly z 28,14 dní až na 53,04 dní v roce 2018. V posledním roce společnost zaznamenala mírný pokles u tohoto ukazatele, a to přesně o 3 dny, výsledná hodnota v roce 2019 byla tedy 50,04 dní. Vzhledem k tomu, že z již provedené analýzy doby obratu pohledávek víme, že odběratelé společnosti SUEZ CZ a.s. platí později než odběratelé konkurenčních společností, může to mít vliv na tento ukazatel doby obratu závazků.

Nejkonzistentněji platí své závazky konkurenční společnost FCC Česká republika, s.r.o. V průběhu analyzovaných let se její doba obratu závazků pohybovala mezi 40,01 až 48,59 dny. V posledním roce činila doba obratu závazků společnosti FCC Česká republika, s.r.o. 40,81 dní a společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. 43,14 dní. Ve srovnání se společností SUEZ CZ a.s. konkurence platila své závazky v posledním roce v průměru o 7 až 10 dní dříve.

2.9 Shrnutí provedených analýz

V této kapitole budou shrnuta nejdůležitější zjištění, která vyplynula z již provedených analýz.

Pro analýzu externího prostředí společnosti bylo využito SLEPT analýzy. Mezi pozitiva zjištěná z této analýzy patří zvyšování počtu obyvatel České republiky, které s sebou přináší zvyšování počtu potencialních zákazníků a také zvyšování počtu potencialních uchazečů o pracovní pozice společnosti. S růstem počtu obyvatel České republiky také do jisté míry souvisí, ale není jediným faktorem, již mnoholeté zvyšování produkce komunálního odpadu, kterým se analyzovaná společnost také zabývá a znamená to pro ni větší množství práce, což je žádoucí. Kladné hodnoty meziroční míry růstu hrubého domácího produktu jsou pro společnost pozitivním faktem, protože se zaměřuje z větší části na průmyslový odpad, kterého logicky ubývá, pokud se obecně ekonomice nedaří a přibývá, pokud je ekonomika v expanzní fázi hospodářského cyklu. Posledním pozitivem, konkrétně zjištěným v ekonomických faktorech, je dlouhodobě nízká diskontní sazba České národní banky, od které se odvíjí sazby pro poskytování úvěrů. Díky nízké diskontní sazbě je tedy pro analyzovanou společnost výhodné financování cizím kapitálem. Mezi zjištěná negativa patří nízká míra nezaměstnanosti

a s ní spojený nedostatek pracovních sil na trhu práce. Dále pak neustále změny v legislativě, především co se týče současného zákona č. 541/2020 Sb., o odpadech, což analyzovanou společnost uvrhává do určité nejistoty a musí být vždy připravena na jakoukoliv změnu neprodleně reagovat. Určitou hrozbou je také zdražování pohonných hmot, které by mohlo nastat s rozšířením elektrifikace osobních vozidel a větším důrazem Evropské unie na snižování produkovaných emisí. A nakonec je třeba zmínit konec skládkování v České republice, který je dle dnešní legislativy plánován na rok 2030, což bude vyžadovat přípravu analyzované společnosti na odstraňování odpadu jinými způsoby a rozšíření kapacit současných technologií, což bude pro společnost znamenat nemalou finanční zátěž.

Následovala strategická analýza oborového okolí, k níž bylo využito Porterova modelu pěti sil, jenž hodnotí atraktivnost odvětví, ve kterém analyzovaná společnost působí. Analýza poukázala na jednotky silných konkurenčních společností, které v odvětví působí. Jako jediná má však analyzovaná společnost jako hlavní činnost dle CZ-NACE odstraňování odpadu na rozdíl od konkurence, která má jako hlavní činnost shromažďování a sběr odpadu. Tomu nasvědčuje i větší technologická vybavenost analyzované společnosti SUEZ CZ a.s., která vlastní řadu spaloven odpadů. Analýza vyhodnotila vstup do odvětví jako těžký, především z důvodu vysokých vstupních nákladů, avšak nikoliv jako nereálný. V posledních letech se ukázalo, že lze do tohoto odvětví proniknout prostřednictvím poměrně úzké působnosti co se týče poskytovaných služeb a také geografické polohy, kde společnost působí. Na trhu nejsou žádné náznaky, které by měli přinést revoluci v odstraňování odpadu, a tedy substituci poskytovaných služeb analyzované společnosti lze nalézt pouze u konkurenčních společností. Byla nalezena i jedna oblast, na kterou je vybavena v České republice pouze analyzovaná společnost SUEZ CZ a.s., a to spalování polychlorovaných bifenyly (PCB). Největší hrozba rostoucí vyjednávací síly byla shledána u pronajímatelů areálů, které analyzovaná společnost využívá a jsou dost specifické a klíčové pro poskytování služeb po celé České republice. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků není, díky velkému počtu zákazníků analyzované společnosti a neustálé nutnosti odstraňování odpadů, nijak zvlášť velká. Analyzovaná společnost obchoduje s desítkami významných společností, které jsou samozřejmě také významným příjmem, nicméně odchod nějaké z těchto společností by neohrozil chod analyzované společnosti. Vzhledem k zavedeným

společnostem, které v tomto odvětví působí již dlouhá léta a mají mnoho spokojených zákazníků a také kvůli vysokým vstupním nákladům, není toto odvětví pro nové společnosti atraktivní.

K analýze finanční situace bylo využito analýzy vývoje tržeb, ukazatelů rentability, zadluženosti a aktivity. V absolutních hodnotách dosahovala analyzovaná společnost SUEZ CZ a.s. nejnižších tržeb, ve srovnání s dvěma blízkými konkurenty. Vývoj je však příznivý, společnost každoročně své tržby zvyšuje a v průběhu analyzovaných let dosáhla, ve srovnání s blízkou konkurencí, největšího procentuálního nárůstu, který mezi roky 2015–2019 činil 50,18 %. Ukazatele rentability poukázaly na záporné výsledky hospodaření za účetní období v letech 2015, 2017, 2018 a 2019. Výsledné hodnoty rentability vlastního kapitálu byly tedy v těchto letech taktéž záporné a současně ve všech analyzovaných letech horší než u konkurenčních společností. O něco lépe na tom byla analyzovaná společnost, co se týče výsledných hodnot rentability vloženého kapitálu, kde se počítá s provozním výsledkem hospodaření. V roce 2015 a 2016, kdy analyzovaná společnost zaznamenala kladné provozní výsledky hospodaření, dosáhla lepší rentability vloženého kapitálu než konkurenční společnost FCC Česká republika, s.r.o. Při komplexním pohledu na vývoj výsledných hodnot tohoto ukazatele je vidět negativní trend, kdy z hodnoty 2,06 v roce 2015 se analyzovaná společnost dostala až na hodnotu -1,05 v roce 2019. Ukazatel celkové zadluženosti společnosti SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech roste, což není žádoucí a poukazuje to na negativní trend. Je však třeba dodat, že výsledné hodnoty analyzované společnosti i dvou blízkých konkurentů se až na jednu výjimku pohybují nad hodnotou 50 % a proto je možné výsledné hodnoty všech společností považovat za odpovídající odvětví, ve kterém společnosti působí. V posledním roce dosáhla nejvyšší celkové zadluženosti společnost AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., konkrétně činila 74,85 %. Ačkoliv obrat celkových aktiv u společnosti SUEZ CZ a.s. nedosáhl v žádném roce hodnoty 1, kterou doporučuje odborná literatura, trend je v analyzovaných letech pozitivní a v posledním roce dosahuje hodnoty 0,9. Zároveň jsou tyto výsledné hodnoty podobné u konkurenční společnosti AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., lze tedy opět předpokládat, že hodnoty nižší než 1 nejsou v tomto odvětví nijak výjimečné. U doby obratu pohledávek dosahuje analyzovaná společnost nejvyšších hodnot, které značí, že analyzovaná společnost čeká na uhrazení pohledávky déle než konkurenční společnosti. Vzhledem k tomu, že většina faktur

je vystavována se splatností 14 dní a doba obratu pohledávek se v analyzovaných letech pohybuje mezi 73 až 93 dny, je zřejmé že zákazníci většinou platí až po splatnosti. V letech 2017–2019 lze však u tohoto ukazatele pozorovat pozitivní trend, kdy dochází k snižování doby obratu pohledávek. Doba obratu závazků informuje o počtu dní, po které musí odběratel analyzované společnosti čekat na úhradu své vystavené faktury. Výsledné hodnoty mají pro analyzovanou společnost pozitivní trend, protože se zvyšují. Tyto výsledky podporuje i fakt, že analyzovaná společnost postupně jedná o prodloužení doby splatnosti se svými dodavateli a snaží se o vyjednání 45–60denní splatnosti přijatých faktur.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce se věnuje zhodnocení výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s. na základě dotazníkového šetření a návrhům, které by měly napomoci výkonnost společnosti zlepšit.

3.1 Návrh výzkumného procesu, stanovení výzkumných metod

Hodnocení výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s. bude provedeno pomocí metodiky EFQM Excellence Model. Proto byla stanovena centrální výzkumná otázka v následujícím znění: „Jaká je výkonnost společnosti SUEZ CZ a.s. v devíti oblastech EFQM Excellence Modelu?“ Konkrétně bude k výzkumu využito induktivního přístupu a dotazníkového systému Rady kvality České republiky nesoucí název Model START. Tento model vychází z principů EFQM Excellence Model, obsahuje 50 rovnocenných a vyvážených otázek a je stejně jako EFQM Excellence Model rozdělen do devíti oblastí.

„Prvních 25 otázek představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhých 25 otázek definuje dosažené výsledky.“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 11)

Na jednotlivé otázky v jednotlivých oblastech je možné odpovědět jednou z následujících odpovědí:

„D – Dosud nezahájeno: Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).

C – Určitý pokrok: Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná příležitost přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).

B – Podstatný pokrok: Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).

A – Zcela dosaženo: Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 11)

Pro dosažení co nejobektivnějších výsledků bylo po diskusi s vedením společnosti vybráno 27 zaměstnanců společnosti SUEZ CZ a.s., kteří byli vyhodnoceni jako kompetentní a schopní tento dotazník kvalitně vyplnit napříč všemi oblastmi. Těmto zaměstnancům byl dotazník rozeslán 19. 4. 2021 s žádostí o vyplnění do 30. 4. 2021. Do určeného termínu dotazník vyplnilo 19 zaměstnanců, tedy u každé otázky je zaznamenáno 19 odpovědí. Oslovení zaměstnanci působí na následujících pracovních pozicích:

- generální ředitel,
- ředitel lidských zdrojů,
- ředitel divize,
- finanční ředitel,
- ředitel pro řízení rizik,
- obchodní ředitel,
- technický ředitel,
- zástupce generálního ředitele,
- zástupce finančního ředitele,
- ekonom,
- hlavní účetní,
- vedoucí oddělení reportingu,
- oblastní manažer obchodu,
- vedoucí manažer logistiky,
- manažer IT oddělení,
- manažer informačních systémů.

3.2 Hodnocení výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s.

Jak již bylo zmíněno Model START je rozčleněn do devíti oblastí, stejně jako EFQM Excellence Model. Tyto oblasti budou v následujících podkapitolách popsány, včetně otázek, které zahrnují a vyhodnoceny, co se týče zjištěné výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s.

3.2.1 Vedení

Oblast Vedení se dotazuje na následující otázky:

1. „Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 20)

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 21.

Tabulka 21: Vyhodnocení oblasti Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	36	57	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	2 412	5 700	8 178
Celkem:	86,08 % úspěchu				

Oblast Vedení přezkoumává činnosti a chování vůdčích osobností ve společnosti a také posuzuje role řídicích pracovníků při tvorbě vize, hodnot a cílů. Zabývá se také tím, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty společnosti. U řídicích pracovníků pak také motivací a uznáním ostatních pracovníků. Obecně je v této oblasti větší váha přisuzována spíše osobnímu zapojení a činům, než pouze písemným či ústním prohlášením (Rada kvality České republiky, 2011).

Dosažené výsledky v této oblasti jsou výborné. Společnost dosáhla 86,08 % úspěchu, což je velmi vysoká hodnota. Na žádnou otázku respondenti neopověděli nejhůře hodnocenou možnost D – Dosud nezačalo. Dvakrát zvolili možnost C – Určitý pokrok, konkrétně u otázky č. 4 týkající se na to, zda pracovníci vrcholového vedení společnosti osobně motivují, uznávají úsilí a naslouchají ostatním pracovníkům. Zde je tedy patrný prostor pro zlepšení. S přihlédnutím k tomu, že dotazník vyplňovali především zaměstnanci, kteří jsou také vedoucími pracovníky, tedy mají pod sebou další zaměstnance, je možné, že pokud bychom se těchto podřízených dotazovali na zmíněnou otázku č. 4, byly by odpovědi ještě více kritické. U zbylých čtyřech otázek však dominuje odpověď A – Zcela dosaženo. Nejlépe je hodnocena otázka č. 1, u které odpovědělo 14 respondentů možností A – Zcela dosaženo a zbylí 4 respondenti odpověděli B – Podstatný pokrok. Z toho je patrné, že vrcholové vedení společnosti působí jako vzor etiky jednání a definuje poslání společnosti, vize, hodnoty a zásady etiky podnikání.

Celkově je tato oblast se svou úspěšností 86,08 % ohodnocena nejlépe ze všech devíti oblastí, které dotazník zkoumal.

3.2.2 Strategie

Oblast Strategie se dotazuje na následující otázky:

- 1. „Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?“*

2. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?
3. Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?
4. Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?
5. Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran? Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobu jak tato rizika řešit?“
(Rada kvality České republiky, 2011, s. 21)

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 22.

Tabulka 22: Vyhodnocení oblasti Strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	14	56	25	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	462	3 752	2 500	6 714
Celkem:	70,67 % úspěchu				

Oblast Strategie zkoumá, jak společnost začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie společnosti a do plánování svých činností. Dále hodnotí, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných datech a zda je v souladu plán na úrovni vrcholového vedení s plánem na provozní úrovni. Dotazuje se také na využívání externího benchmarkingu výkonnosti a schopnost společnosti měnit své cíle a strategii v důsledku změny na trhu (Rada kvality České republiky, 2011).

Společnost v této oblasti dosáhla 70,67 % úspěchu, což je dobrý výsledek, nicméně je zde co zlepšovat. Pozitivem je, že žádná otázka nebyla hodnocena nejhorší možnou odpovědí D – Dosud nezačalo. Nejhorší byla společnost hodnocena u otázky č. 1. Zde volilo 7 respondentů možnost C – Určitý pokrok, 8 respondentů B – Podstatný pokrok a 4 respondenti A – Zcela dosaženo. Strategie tedy není vždy založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na očekáváních stakeholderů, údajích o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu. Naopak nejlépe byla společnost hodnocena u otázek č. 3 a 4. U obou otázek hodnotili respondenti společnost stejně, konkrétně 12 respondentů možností B – Podstatný pokrok a zbylých 7 respondentů možností A – Zcela dosaženo. Z čehož vyplývá, že strategické cíle a hodnoty společnosti jsou podpořeny politikou společnosti, plány, cíli i zdroji, přičemž společnost zajišťuje, aby byly cíle a plány proveditelné i na nižších úrovních organizačních jednotek. Zároveň má společnost poměrně dobře zvládnuté provázání plánů, cílů a úkolů společnosti na plány, cíle a úkoly většiny zaměstnanců.

Celkově je tato oblast se svou úspěšností 70,67 % umístěna přesně vprostřed všech hodnocených oblastí.

3.2.3 Pracovníci

Oblast Pracovníci se dotazuje na následující otázky:

- 1. „Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?“*
- 2. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?“*
- 3. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?“*

4. *Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?*
5. *Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 22)*

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 23.

Tabulka 23: Vyhodnocení oblasti Pracovníci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	11	60	24	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	363	4 020	2 400	6 783
Celkem:	71,4 % úspěchu				

Oblast Pracovníci zkoumá, jak společnost rozvíjí a také zapojuje potenciál svých zaměstnanců při dosahování výsledků a zlepšení v rámci společnosti. Neméně důležitý je také výběr vhodných zaměstnanců a přezkum toho, zda jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování společnosti (Rada kvality České republiky, 2011).

Dosažení 71,4 % úspěchu patří v rámci společnosti k nadprůměrným oblastem Modelu START. Žádná otázka v této oblasti nebyla hodnocena nejhorší možností D – Dosud nezahájeno. Nejhorše byla společnost hodnocena u otázky č. 3. Společnost tedy nemá vždy zajištěno, že dovednosti a kompetence zaměstnanců požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou podporovány výcvikem a plánem rozvoje. Také není vždy zajištěno, aby zaměstnanci měli nezbytné informace a kompetence, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů. Nejlépe byla společnost hodnocena u otázky č. 4., která se dotazuje na existenci procesu pro začlenění všech zaměstnanců do činností zlepšování a zda jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a podporováni

k angažovanosti, aniž by tím způsobili riziko pro společnost. Lze tedy konstatovat, že společnost SUEZ CZ a.s. zapojuje všechny zaměstnance do činností zlepšování a tam, kde si je jistá že nehrozí žádné riziko pro společnost, podporuje angažovanost a přijímání opatření zaměstnanci. Druhého nejlepšího výsledku pak společnost dosáhla u otázky č. 1, kde lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů probíhá dle určené strategie a plánů společnosti v oblasti lidských zdrojů, které jsou v případě změn v cílech společnosti aktualizovány.

3.2.4 Partnerství a zdroje

Oblast Partnerství a zdroje se dotazuje na následující otázky:

1. *„Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?*
2. *Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů /zákazníků, přichází-li to v úvahu)?*
3. *Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?*
4. *Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?*
5. *Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 23)*

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 24.

Tabulka 24: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	18	53	24	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	594	3 551	2 400	6 545
Celkem:	68,89 % úspěchu				

Oblast Partnerství a zdroje zkoumá, jak společnost plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, jako je např. partnerství s dodavateli či jinými kompetentními orgány a také své interní zdroje, mezi které patří kupříkladu finance, hmotná aktiva, znalosti a informace. Hodnotí, jak jsou zmíněné zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie společnosti a efektivnímu fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami společnosti a zda jsou neustále zlepšovány (Rada kvality České republiky, 2011).

V této oblasti dosáhla společnost SUEZ CZ a.s. 68,89 % úspěchu, což je ve srovnání s ostatními oblastmi podprůměrný výsledek. Nejhoršího úspěchu dosáhla společnost u otázky č. 2. Společnost totiž nevyužívá externího benchmarkingu, a tedy není schopna porovnat výkonnost procesů či spokojenost zákazníků se svými konkurenty. Naopak největší úspěch společnost zaznamenala u otázky č. 3 a 4. Protože se jedná o velkou společnost, je pro ni nezbytné plánovat si své finanční zdroje v souladu se svou celkovou strategií. Zároveň si plánuje své kapitálové náklady, resp. investiční náklady a pro všechny investice zpracovává investiční záměr, který popisuje důvod pořízení majetku a dále výnosy a náklady spojené s pořízením. Tento záměr následně kontroluje ekonom společnosti a v poslední řadě je záměr posuzován investiční komisí společnosti. Tím je zajištěno, aby investice měly svou přidanou hodnotu pro společnost a zároveň byla zajištěna požadovaná návratnost investice. Hmotná aktiva jsou tedy řízena dle stanoveného plánu a neustále zlepšována i z důvodu nižšího dopadu na životní prostředí. Svou samotnou činností se společnost stará o životní prostředí, protože nakládá s odpady co nejšetrnějším způsobem a snaží se recyklovat co největší podíl odpadů, aby mohla zabezpečit navrácení materiálů zpět do výroby a tím snížit zátěž

pro životní prostředí. Konkrétním příkladem společnosti SUEZ CZ a.s. mohou být moderní technologie na zpracování odpadu, likvidaci odpadu či vlastnění elektromobilu.

3.2.5 Procesy, produkty a služby

Oblast Procesy, produkty a služby se dotazuje na následující otázky:

1. *„Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace /certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?*
2. *Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?*
3. *Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?*
4. *Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?*
5. *Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 24–25)*

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 25.

Tabulka 25: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	8	46	41	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	264	3 082	4 100	7 446
Celkem:	78,38 % úspěchu				

Tato oblast hodnotí, jak společnost poznává a chápe své zákazníky a jak naslouchá jejich potřebám a očekáváním. Rovněž hodnotí požadavky na řízení procesů společnosti, jako jsou inovace či řídicí a podpůrné funkce mezi které patří kupříkladu účetnictví, řízení lidských zdrojů či controlling (Rada kvality České republiky, 2011).

Výsledné hodnocení této oblasti je 78,38 % úspěchu, což je velmi dobrý výsledek řadí se na druhé místo ze všech oblastí, které Model START zkoumá. Žádná otázka nezaznamenala nejhorší možné hodnocení D – Dosud nezahájeno, přičemž u všech otázek dominovaly odpovědi B – Podstatný pokrok a A – Zcela dosaženo. Nejhoršího výsledku dosáhla společnost u otázky č. 3 a to z důvodu, který byl již zmíněn v předešlé oblasti. Společnost nevyužívá externí benchmarking, tedy nemůže zlepšovat či upravovat své služby na základě porovnání s konkurenčními společnostmi. Naopak nejlepšího výsledku společnost dosáhla u otázky č. 1, kde zaznamenala 96,53 % úspěchu. Už samotná povaha služeb, které společnost poskytuje, vyžaduje při vykonávání řídit se dle předepsaných norem a požadavků. Jen tak je společnosti umožněno manipulovat a nakládat kupříkladu s nebezpečnými odpady. Systém managementu, který zajišťuje všechny činnosti při poskytování služeb je ve společnosti SUEZ CZ a.s. na vynikající úrovni. Výborně si společnost stojí i u otázky č. 2. Přesto, že společnost nevyužívá benchmarkingu, snaží se naslouchat požadavkům zákazníků a trhu, a dle toho přizpůsobovat své služby k jejich spokojenosti. Díky tomu si společnost SUEZ CZ a.s. udržuje konkurenceschopnost a daří se jí získávat čím dál tím více zákazníků, s kterými uzavírá dlouhodobé kontrakty.

3.2.6 Zákazníci – výsledky

Oblast Zákazníci – výsledky se dotazuje na následující otázky:

1. *„Přezkoumává Vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?*
2. *Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*
3. *Provádí Vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?*
4. *Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?*
5. *Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*
6. *Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?*
7. *Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?*
8. *Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“*
(Rada kvality České republiky, 2011, s. 25–26)

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 26.

Tabulka 26: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	5	56	72	19	152
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	1 848	4 824	1 900	8 572
Celkem:	56,39 % úspěchu				

Jedná se o oblast s nejvíce otázkami, které přezkoumávají způsob, kterým společnost identifikuje a porovnává své externí zákazníky a výsledky, kterých u nich dosahuje. Příkladem může být úroveň spokojenosti zákazníků, loajalita zákazníků či počet obdržených stížností. Data lze získávat pomocí pravidelných průzkumů u zákazníků. Dále tato oblast přezkoumává, zda společnost sleduje pouze své dosahované výsledky a trendy nebo využívá benchmarkingu a srovnává své výsledky s konkurenčními společnostmi či s jinými excelentními společnostmi (Rada kvality České republiky, 2011).

V oblasti Zákazníci – výsledky bylo zaznamenáno 56,39 % úspěchu, což je nejnižší hodnota ze všech oblastí Modelu START. Společnost zde opět naráží na nízký úspěch, především z důvodu nevyužívání externího benchmarkingu, na jehož základě by bylo možné srovnávat spokojenost zákazníků společnosti SUEZ CZ a.s. s přímými konkurenty společnosti SUEZ CZ a.s. I přesto se společnosti dlouhodobě daří zvyšovat spokojenost zákazníků, jak vyplývá z odpovědí na otázku č. 5, kde bylo dosaženo největšího úspěchu v této oblasti. Napomáhá tomu pravidelné získávání dat od zákazníků prostřednictvím dotazníků, ze kterých je možné získat také podněty k vylepšení poskytovaných služeb a vyhodnocovat vývoj spokojenosti a loajalitu zákazníků.

3.2.7 Pracovníci – výsledky

Oblast Pracovníci – výsledky se dotazuje na následující otázky:

1. „Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní

povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?

2. *Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?*
3. *Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?*
4. *Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?*
5. *Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími? “ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 27)*

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 27.

Tabulka 27: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	3	26	43	23	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	858	2 881	2 300	6 039
Celkem:	63,57 % úspěchu				

Oblast Pracovníci – výsledky se zabývá především spokojeností zaměstnanců společnosti a jejím vývojem v čase. Zkoumá vnímání zaměstnanců, které lze zjistit pomocí průzkumů či rozhovorů a také interní měřítko výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Společnost potřebuje zjistit souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a dosaženými výsledky (Rada kvality České republiky, 2011).

Dosažený výsledek 63,57 % úspěchu, je druhým nejhorším výsledkem ze všech oblastí. Tato oblast opět odhalila problém se srovnáváním výsledků interních měřítek společnosti SUEZ CZ a.s. s výsledky v jiných společnostech. Interní měřítka a vnímání pracovníků společnosti SUEZ CZ a.s. v současnosti není srovnáváno s jinými společnostmi. Vzhledem k velikosti společnosti a rozmístění provozů po celé České republice je k dispozici alespoň interní srovnání v rámci společnosti prostřednictvím srovnání jednotlivých divizí společnosti. V ostatních otázkách této oblasti si společnost nevedla špatně. Největšího úspěchu dosáhla u otázky č. 1, kde získala 79 % úspěchu. Většina zaměstnanců společnosti pracuje na dělnických pozicích, které jsou v důsledku každodenní práce v terénu náchylnější na nemocnost či úrazovost. Také je u těchto pozic obecně pozorována větší fluktuace. Společnost tedy monitoruje všechny tyto aspekty, které v čase vyhodnocuje a případně provádí nezbytné kroky ke zlepšení. Velký důraz je kladen i na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, které je velmi důležité vzhledem k povaze poskytovaných služeb. Na bezpečnost a ochranu zdraví při práci je však kladen důraz i u administrativních pracovníků, kterým pravidelně chodí vzdělávací newsletter do jejich mailových schránek, protože i tito zaměstnanci se mohou pohybovat v areálech společnosti, kde hrozí určité nebezpečí úrazu. Společnost od zaměstnanců také získává zpětnou vazbu především prostřednictvím rozhovorů, které zaměstnanci každoročně absolvují se svými nadřízenými.

3.2.8 Společnost – výsledky

Oblast Společnost – výsledky se dotazuje na následující otázky:

- 1. „Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?*
- 2. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?*

3. *Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?*
4. *Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?*
5. *Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 28)*

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 28.

Tabulka 28: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	23	45	27	95
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	759	3 015	2 700	6 474
Celkem:	68,15 % úspěchu				

Oblast Společnost – výsledky přezkoumává činnosti společnosti, které mají vliv na okolí společnosti a obyvatele státu, ve kterém společnost vykonává svou činnost. Dotazuje se na snižování znečišťování či ochranu neobnovitelných zdrojů. Také přezkoumává vliv společnosti na obyvatele státu, který může uplatňovat kupříkladu prostřednictvím podpory zdravotnictví, školství či jiných vzdělávacích činností. Hodnotí, zda společnost zkoumá názory okolí a obyvatel, a zda je společnost s těmito názory spokojena (Rada kvality České republiky, 2011).

V této oblasti dosáhla společnost SUEZ CZ a.s. 68,15 % úspěchu. Tím se tato oblast řadí mezi horší výsledky ve srovnání s výsledky ostatních oblastí Modelu START, avšak obecně se jedná o dobrý výsledek. Téma ekologie, ochrany neobnovitelných zdrojů a recyklace je společnosti SUEZ CZ a.s. velmi blízké. Svou činností a prosazováním oběhového hospodářství chrání neobnovitelné zdroje a recykluje co největší možnou část svezeného odpadu. Má dominantní postavení na trhu v oblasti recyklace plastů

a je schopna recyklovat LDPE, HDPE a PP fólie či PVC materiály. Občas se setkává s mediální kritikou, především co se týče spalovny nebezpečných odpadů v Ostravě. Obyvatelům Ostravy se nelíbí, že v jejich okolí působí tato technologie a přisuzují jí, že se podílí na ještě větším znečišťování již znečištěné Ostravy. Je však otázkou, co by se s nebezpečným odpadem dělo, pokud by nebyl bezpečně likvidován v této spalovně. SUEZ CZ a.s. se také zapojuje do dobročinných akcí jako je kupříkladu sběr druhotných surovin pro pomoc nemocným dětem, finanční podpora zdravotnických zařízení apod. Poměrně aktuálním příkladem je poté zapůjčení dopravní techniky hasičům pro distribuci ochranných pomůcek při boji s pandemií koronaviru SARS-CoV-2. Mezi faktory, kterými společnost působí na lepší veřejné mínění, patří také sponzorování hokejového týmu HC Kometa Brno.

3.2.9 Klíčové výsledky

Oblast Klíčové výsledky se dotazuje na následující otázky:

1. *„Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů Vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*
2. *Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?*
3. *Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?*
4. *Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?*
5. *Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*
6. *Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?*
7. *Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost,*

účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 29)

Dosažené hodnocení společnosti SUEZ CZ a.s. je zobrazeno v následující tabulce č. 29.

Tabulka 29: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	20	66	46	133
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	660	4 422	4 600	9 682
Celkem:	72,8 % úspěchu				

Oblast Klíčové výsledky přezkoumává dosažené provozní výsledky společnosti, a to jak finanční, tak nefinanční. Hodnotí kupříkladu produktivitu, zisky, návratnost kapitálu, výnosnost vložených investic apod. Dále také hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které mají přímý vliv na služby, které společnost poskytuje. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, kupříkladu informační technologie, bezpečnost, controlling, administrativa apod. (Rada kvality České republiky, 2011).

Dosažení 72,8 % úspěchu patří k velmi dobrým výsledkům a jedná se o třetí nejlépe hodnocenou oblast v Modelu START. Společnost dlouhodobě dosahuje vysokých tržeb, které byly také analyzovány v kapitole 2.4. Jejich vývoj je výborný a během let 2015–2019 rostou tržby společnosti SUEZ CZ a.s., ve srovnání s konkurenčními společnostmi, nejprogresivněji. Jak již bylo zmíněno společnost působí po celé České republice, a tedy má rozmístěné provozy napříč celou republikou. Jednotlivé provozy spadají dle geografické polohy pod určitou divizi společnosti, a to buď Čechy, Sever nebo Jihovýchod. Provozní výsledky jsou tak sledovány jak na úrovni jednotlivých provozů, tak i jednotlivých divizí. Společnost je tedy schopna dokonale analyzovat nejen provozní výsledky jednotlivých provozů, ale i jednotlivých služeb, které daný provoz poskytuje, ať už se jedná o likvidaci, svoz, skládkování odpadu atd. Díky tomu je společnost schopna vyhodnocovat hospodaření jednotlivých divizí i ziskovost jednotlivých služeb, které poskytuje. Celkovému výsledku této oblasti uškodily odpovědi na otázku č. 6,

kteřá se táže na srovnávání finančních a nefinančních výsledků s jinými společnostmi. Zde je společnost SUEZ CZ a.s. omezena pouze na veřejně dostupné zdroje, resp. výroční zprávy svých přímých konkurentů, kde lze srovnávat pouze určitou část provozních výsledků, které jsou ve většině případů na lepší úrovni než u společnosti SUEZ CZ a.s.

3.2.10 Celkové hodnocení výkonnosti

Celkové vyhodnocení výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s. dle Modelu START je zobrazeno v následující tabulce č. 30. Tabulka zobrazuje přehled výsledných hodnocení v jednotlivých oblastech a také % úspěchu jednotlivých oblastí. Spodní část tabulky poté vyhodnocuje celkovou výkonnost společnosti, tedy výkonnost napříč všemi zkoumanými oblastmi.

Tabulka 30: Celkové vyhodnocení výkonnosti společnosti dle Modelu START

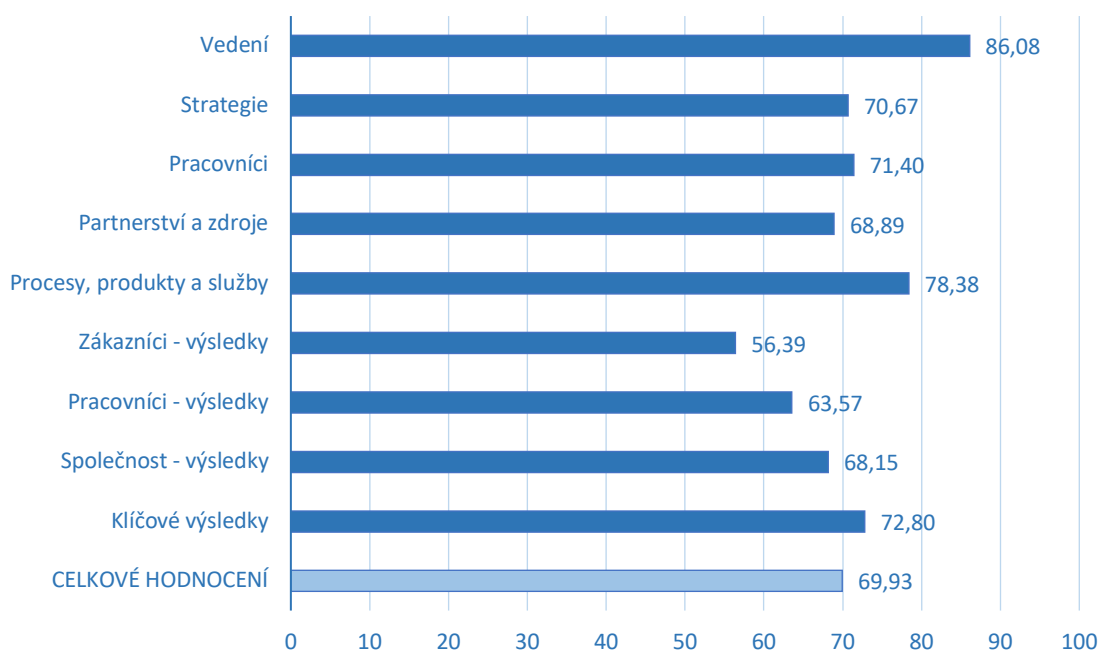
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	2	36	57	86,08
Strategie	0	14	56	25	70,67
Pracovníci	0	11	60	24	71,40
Partnerství a zdroje	0	18	53	24	68,89
Procesy, produkty a služby	0	8	46	41	78,38
Zákazníci - výsledky	5	56	72	19	56,39
Pracovníci - výsledky	3	26	43	23	63,57
Společnost - výsledky	0	23	45	27	68,15
Klíčové výsledky	1	20	66	46	72,80
Celkový počet zaškrtnutí (a)	9	178	477	286	$\Sigma = 950$
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	5 874	31 959	28 600	$\Sigma = 66 433$
Celkem	69,93 % úspěchu				

Celkově společnost dosáhla 69,93 % úspěchu, což je velmi dobrý výsledek vzhledem k tomu, že hodnocení dle Modelu START bylo u společnosti SUEZ CZ a.s. provedeno poprvé. Nejvyšší výkonnosti společnost dosáhla v oblasti Vedení s 86,08 % úspěchu.

Mezi oblasti s velmi dobrou výkonností se poté řadí oblast Procesy, produkty a služby, ve které společnost dosáhla 78,38 % úspěchu a také oblast Klíčové výsledky, která byla ohodnocena 72,8 % úspěchu. Pod hranicí 60 % úspěchu byla ohodnocena pouze oblast Zákazníci – výsledky, konkrétně s výsledkem 56,39 % úspěchu.

Pro přehlednost jsou výsledky jednotlivých oblastí zobrazeny také v grafu č. 6, kde lze rychleji vyhodnotit úspěšnost vybrané oblasti vůči ostatním oblastem nebo celkovému hodnocení.



Graf 6: Celkové vyhodnocení výkonnosti společnosti dle Modelu START v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

3.3 Návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti

Tato kapitola se věnuje návrhům na zlepšení dosavadní výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s., která byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření Modelu START. Návrhy se týkají zlepšení výkonnosti třech oblastí, jež byly Modelem START vyhodnoceny jako nejhorší. Konkrétně se jedná o oblasti Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky a Společnost – výsledky.

3.3.1 Zavedení externího benchmarkingu

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že v oblasti Zákazníci – výsledky a Pracovníci – výsledky není dosahováno vysoké excelence. To je zapříčiněno především neporovnáváním dosažených výsledků a jiných interních ukazatelů s přímou konkurencí či jinými excelentními společnostmi. Jedná se totiž o výsledky a měřítka, které nejsou veřejně dostupné. Pokud chce společnost tato data získat, musí se pokusit oslovit konkurenční společnosti a vyjednat spolupráci, která bude přínosná oběma zúčastněným stranám.

Návrhem na zlepšení výkonnosti společnosti v oblasti Zákazníci – výsledky a Pracovníci – výsledky je zavedení externího benchmarkingu. Ten společnosti pomůže ve zlepšení výkonnosti, protože umožní dvěma společnostem porovnat své výsledky či měřítka a nalézt příčiny, které způsobují rozdílnost dosahovaných výsledků.

V následujícím odstavci bude popsán postup, kterého by se měla společnost držet, v případě že se rozhodne pro zavedení benchmarkingu. Prvním nutným krokem je sestavení benchmarkingového týmu, který by měl být složen z pracovníků, kteří mají velmi dobrý přehled o veškerém dění ve společnosti a zároveň znají i určité oblasti, resp. oddělení společnosti, do hloubky. Po odborném projednání současného stavu tým určí oblasti, které mají být podrobeny srovnání s konkurenční společnostmi. V tomto případě, pro zvýšení výkonnosti dle Modelu START, se jedná především o interní měřítka týkající se zákazníků, jako je kupříkladu spokojenost, loajalita apod. a interní měřítka týkající se zaměstnanců jako je kupříkladu nemocnost, fluktuace, spokojenost apod. Vzhledem k tomu, že mi nejsou známa všechna měřítka, která společnost v těchto oblastech sleduje, je především na domluvě benchmarkingového týmu, jaká konkrétní

měřítka zvolí jako klíčová ke zdokonalení se v těchto oblastech. Dalším nutným krokem je identifikace partnera pro porovnání. Navrhuji uvažovat o dvou konkurenčních společnostech, se kterými byly v druhé kapitole této práce srovnávány finanční ukazatele. Jedná se tedy o společnost FCC Česká republika, s.r.o. a AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. Tyto společnosti si během zhodnocení finanční situace střídaly prvenství napříč různými finančními ukazateli, čímž by mohly mít potenciál pro vzájemnou inspiraci, i co se týče jiných než finančních ukazatelů. Zároveň se jedná o nejlepší společnosti v této oblasti podnikání. Splňují tedy veškeré podmínky a jsou vhodnými potencionálními partnery. Zde nastává fáze, která bývá nejsložitější. Je nutné, aby vedení společnosti SUEZ CZ a.s. oslovilo vedení těchto konkurenčních společností a zkusili společně projednat možnosti benchmarkingu. Vhodná se jeví argumentace vyzdvihující provedené výzkumy, které dokazují funkčnost benchmarkingu a oboustrannou pomoc při sebezdokonalování. Důležité je také neopomenut zdůraznit, že benchmarking má své etické zásady, kde zřejmě tou nejpodstatnější je, že se získané informace nedostanou ke třetím stranám. Pokud se společnosti mezi sebou domluví na provedení benchmarkingu, je na místě uzavření smlouvy o uskutečněném benchmarkingovém projektu, která zaručí vymahatelnost kupříkladu zmíněných etických zásad. Následuje diskuse o výběru metody sběru dat. Zde navrhuji využít analýzu záznamů spolu s rozhovory se zástupci benchmarkingového partnera. Významné rozdíly, nalezené v záznamech, tak bude možné diskutovat se zaměstnanci a najít tak podstatu rozdílné výkonnosti. Na iniciující společnosti, v tomto případě tedy na společnosti SUEZ CZ a.s., je také následná komunikace výsledků se svým benchmarkingovým partnerem. Je nutné zpracovat závěrečnou hodnotící zprávu, která bude obsahovat všechna zjištění, nejlépe doplněnou grafické výstupy. Zpracování závěrečné hodnotící zprávy se dá považovat za poslední činnost benchmarkingového týmu. Zpráva je následně předána vedení společnosti, které by se mělo postarat o komunikaci výsledků s benchmarkingovým partnerem. Vedení společnosti má pak před sebou rozhodování o následných krocích, které by měly vést ke zlepšení v daných oblastech. Je tedy na vedení společnosti, aby věnovalo závěrečné hodnotící zprávě patřičnou pozornost a začalo přemýšlet o konkrétních projektech na zlepšení dosavadní situace, které opravdu realizuje.

Je důležité zmínit, že benchmarking nesmí být vnímán jako nahodilá jednorázová činnost, ale musí se stát součástí strategického managementu společnosti a být chápán jako proces získávání inspirativních informací, díky nimž je možné neustále se zlepšovat a učit.

3.3.2 Doplnění současných dotazníků pro zákazníky a zaměstnance

Pro získávání informací o konkurenčních společnostech je možné využít stávajících zákazníků a také zaměstnanců.

Do dotazníků, které se zasílají současným zákazníkům, navrhuji zařadit otázky dotazující se na to, zda zákazníci mají zkušenost i se službami od konkurenční společnosti a pokud ano, zda konkurenční společnost dělala něco lépe či hůře. Zákazníkům to poskytne prostor pro vyjádření, které by se jinak mohli obávat společnosti sdělit, a společnost může získat cenné podněty pro zlepšení. Pokud konkurenční společnosti dělají něco jinak a zákazníkům se to líbí a chybí jim to, je to jasným signálem pro zamyšlení se nad změnou.

Obdobné otázky navrhuji zařadit i do dotazníků pro zaměstnance. Většina zaměstnanců, kromě absolventů, má určité zkušenosti a znalosti z předchozího zaměstnání. Tyto zkušenosti a znalosti je možné prostřednictvím dotazníku získat a využít je. Je tedy žádoucí do dotazníků pro zaměstnance zařadit otázky dotazující se na zkušenosti z předchozího zaměstnání. Příkladem mohou být následující otázky:

- Vykonával/a jste u předchozího zaměstnavatele obdobnou práci?
- Vykonávalo se něco z každodenních činností naprosto odlišně?
- Uvítal/a byste změnu v nějaké z těchto každodenních činností?
- Děláme zde ve společnosti SUEZ CZ a.s. naopak něco lépe než Váš předchozí zaměstnavatel?

Prostřednictvím těchto a dalších otázek vztahujících se k tématu může společnost získat určitý přehled a srovnání s konkurenčními společnostmi nebo jinými společnostmi, které mají vysokou excelenci. To napomůže ke zlepšení výkonnosti především v oblasti Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky a Procesy, produkty a služby.

3.3.3 Založení profilu na Instagramu

Návrhem na zlepšení výkonnosti v oblasti Společnost – výsledky je založení profilu společnosti SUEZ CZ a.s. na sociální síti Instagram a jeho aktivní a pravidelné používání. V současnosti společnost SUEZ CZ a.s. využívá sociální síť Facebook, LinkedIn a YouTube. Všechny zmíněné sociální sítě jsou však využívány poměrně málo, přičemž neaktivnější je společnost SUEZ CZ a.s. na Facebooku. Kupříkladu na YouTube společnost umístila během 4 let, což je doba od založení jejich profilu, pouhých 15 videí.

Oblíbenost sociální sítě Instagram v posledních letech roste a je tedy škoda nevyužít tohoto prostoru k tvorbě obsahu, který by mohl zlepšovat veřejné mínění o společnosti SUEZ CZ a.s. Aplikace Instagram je bezplatná a lze ji využívat na operačních systémech iOS, Android. Taktéž je možné Instagram navštívit na počítači prostřednictvím webové stránky www.instagram.com, kde však lze obsah této sociální sítě pouze konzumovat a nikoliv tvořit. V rámci Instagramu lze využívat klasických příspěvků, které jsou trvale uloženy na profilu, poté příspěvků typu Instagram Stories, které jsou dočasné, resp. jsou uživatelům zobrazeny po dobu 24 hodin od zveřejnění. Posledním typem je příspěvek na Instagram TV, kde lze publikovat delší videa, v maximální délce 1 hodiny.



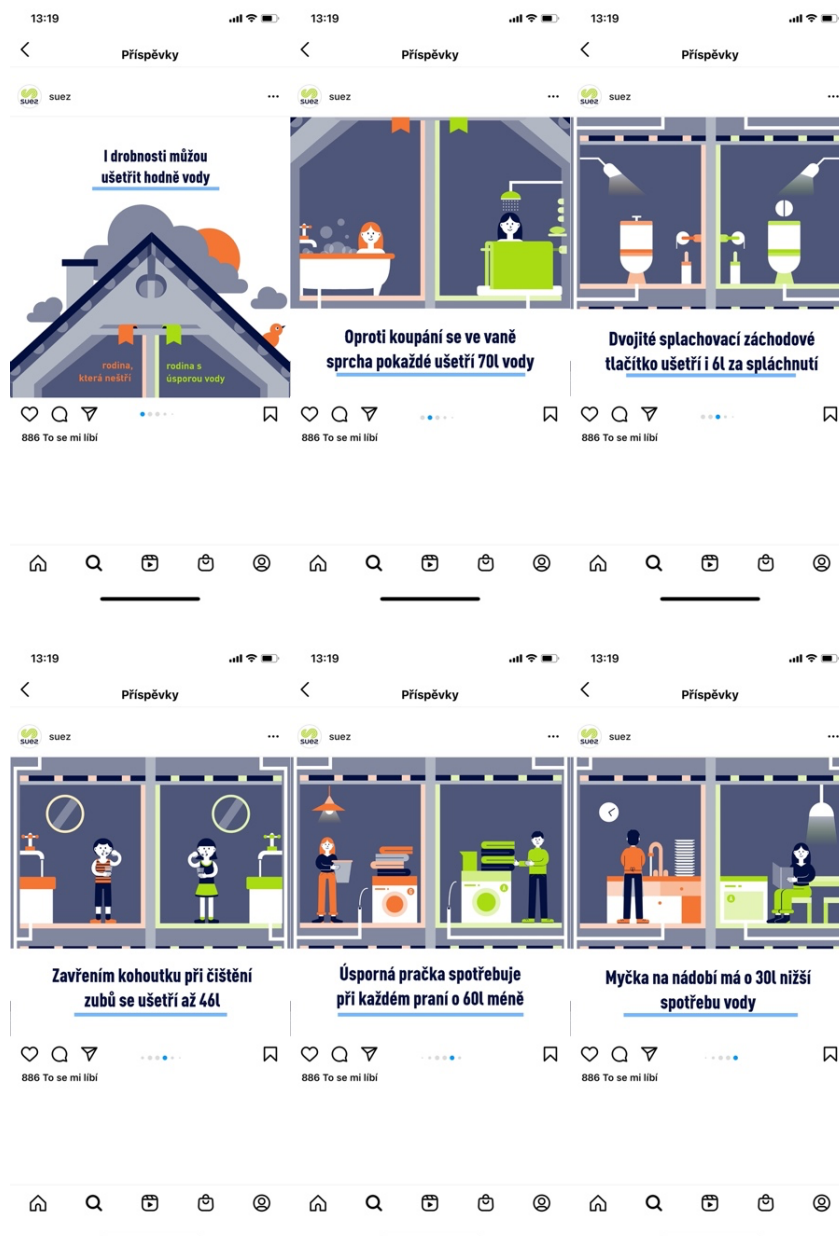
Obrázek 10: Logo sociální sítě Instagram

(Zdroj: Instagram od Facebooku, 2021)

Vzhledem k povaze služeb, které společnost poskytuje a skutečnosti, že životní prostředí a ekologie je dnes žhavým tématem, má tvorba obsahu společností SUEZ CZ a.s. na této sociální síti velký potenciál k oblíbenosti. Společnost má mnoho provozů, které jsou svými technologiemi velmi zajímavé. Ne vždy je však možné zprostředkovat fyzické prohlídky těchto technologií, jako je spalovna odpadů či recyklační linka. Prostřednictvím Instagramu by bylo možné zprostředkovat uživatelům této sociální sítě virtuální prohlídky zajímavých provozů i s odbornými informacemi k těmto technologiím. Nejen, že by lidé zlepšili názor na společnost SUEZ CZ a.s., když by viděli, jaké moderní technologie společnost využívá a kupříkladu kolik tisíc tun plastových odpadů ročně zrecykluje či kolik milionů litrů ropy se díky tomu ročně ušetří, druhým efektem

by byla také motivace a edukace obyvatel k třídění odpadů a zodpovědnému zacházení s neobnovitelnými zdroji.

Pro ilustraci byly použity obrázky, které má společnost SUEZ CZ a.s. umístěné na vlastní Facebookové stránce. Na následujícím obrázku č. 11 lze tedy vidět, jak by tyto obrázky vypadaly jako příspěvek na sociální síti Instagram.



Obrázek 11: Příklad Instagramového příspěvku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

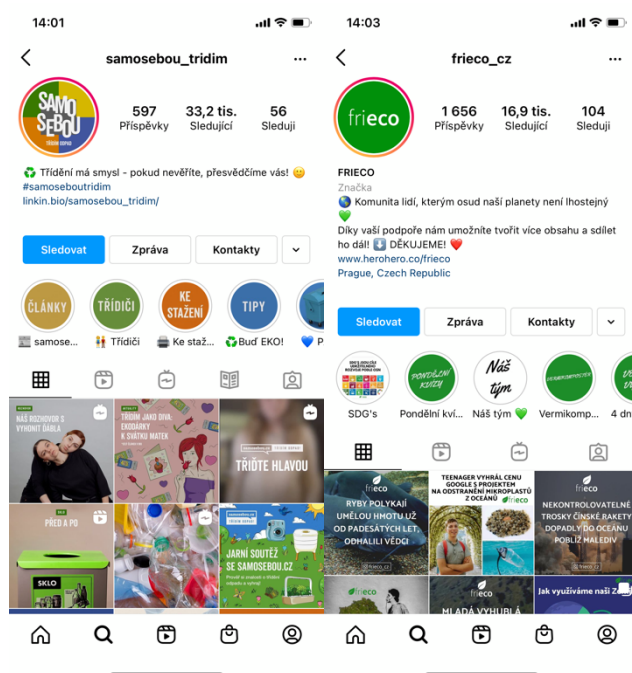
U klasických příspěvků navrhuji využívat, především ze začátku, hodně hashtagů, což jsou klíčová slova vztahující se k příspěvku, která se umísťují do popisku příspěvku a je před nimi umístěn znak „#“. Díky nim na profil společnosti SUEZ CZ a.s. narazí více lidí zajímajících se o ekologii či recyklaci a pro společnost bude snadnější získat prvních 1000 sledujících. U příspěvků typu Instagram Stories navrhuji využívat možnosti klást sledujícím otázky a vytvářet kvízy, ze kterých se sledující mohou poučit, protože po odpovědi na kvízovou otázku se jim zobrazí správná odpověď. Společnosti SUEZ CZ a.s. to může poskytnout názory sledujících buď na společnosti samotnou nebo na dotazované téma. Zároveň lze pomocí kvízových otázek vyvracet nejrůznější mýty, které mezi lidmi kolují. Příspěvky na Instagram TV poté navrhuji využívat pro videa, která mohou kupříkladu komplexněji představovat zajímavé technologie, které společnost využívá. Do budoucna je také možné uvažovat o oslovení influencerů, kteří by dané téma představili také svým sledujícím, čímž by bylo osloveno mnohem více uživatelů, kteří by se tímto o společnosti SUEZ CZ a.s. dozvěděli. Příkladem může být oslovení Jana Staňka, který vlastní profil „electrodad_cz“ zabývající se propagací a osvětou elektromobility. Vzhledem k tomu, že společnost SUEZ CZ a.s. využívá elektromobil již několik let, bylo by jistě možné natočit video, kdy by byly probrány kupříkladu otázky typu:

- Co společnost SUEZ CZ a.s. motivovalo ke koupi elektromobilu?
- Byla společnosti poskytnuta nějaká dotace na pořízení elektromobilu?
- Jaké jsou provozní náklady elektromobilu?
- Jaké jsou úspory ve srovnání s provozními náklady automobilu se spalovacím motorem?
- Využívá společnost k nabíjení elektromobilu fotovoltaických panelů?
- Plánuje společnost zakoupení dalších elektromobilů?

Je třeba zmínit, že ani konkurenční společnosti, jako je FCC Česká republika, s.r.o. a AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., v současnosti nepůsobí na sociální síti Instagram. Existuje zde tedy příležitost být první v této oblasti podnikání, kdo ji začne využívat. Ve společnosti existuje oddělení komunikace, takže by nebylo třeba přijímat nového zaměstnance, ale stačilo by správou tohoto profilu na Instagramu pověřit zmíněné oddělení.

Pro plánování příspěvků navrhuji využívat aplikaci s názvem Planoly, která je taktéž dostupná pro iOS i Android. Případně je možné se ke svému účtu přihlásit na počítači přes webové stránky www.planoly.com. Společnosti SUEZ CZ a.s. by aplikace umožnila předem naplánovat publikaci jednotlivých příspěvků na konkrétní data. Využívání aplikace by zajistilo pravidelnost příspěvků, která je velmi důležitá, a také ulehčení práce osobě, která by byla správou Instagramového profilu pověřena. Ta by díky této aplikaci mohla kupříkladu naplánovat příspěvky vždy na měsíc dopředu a v průběhu měsíce se jen starat o reakce na komentáře a obdržené soukromé zprávy, případně o publikace příspěvků typu Instagram Stories či domlouvání spoluprací s influencery.

Mezi již existující profily na sociální síti Instagram, zabývající se ekologií, se řadí kupříkladu „samosebou_tridim“ nebo „frieco_cz“. Zmíněné profily jsou zobrazeny na obrázku č. 12. Profil „samosebou_tridim“ lze považovat za úspěšnější z důvodu vyššího počtu sledujících, který v květnu roku 2021 činil 33,2 tisíc sledujících. Profil „frieco_cz“ disponuje přibližně polovičním počtem sledujících, ale dle počtu příspěvků jej lze považovat za mnohem aktivnější. Oba tyto profily však potvrzují, že o dané téma je mezi uživateli sociální sítě Instagram velký zájem.



Obrázek 12: Reálné profily na sociální síti Instagram zabývající se ekologií

(Zdroj: Samosebou.cz, 2021; Frieco, 2021)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti SUEZ CZ a.s. s využitím metodiky EFQM Model Excellence a navržením kroků ke zlepšení výkonnosti zvolené společnosti v problémových oblastech.

První část práce se věnuje teoretickým východiskům, která popisují analýzu okolí společnosti, zhodnocení finanční situace společnosti a přístupy k měření výkonnosti společnosti. U analýzy okolí společnosti pojednává o SLEPT analýze, jakožto analýze makroprostředí společnosti a o Porterově modelu pěti sil, jakožto analýze mikroprostředí společnosti. Ke zhodnocení finanční situace společnosti přichází s ukazateli rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Poslední část teoretických východisek pak popisuje výkonnost a pojednává o přístupech k měření výkonnosti společnosti. Konkrétně popisuje Balanced Scorecard, Benchmarking, Six Sigma a EFQM Model Excellence.

Analytická část pak představuje zvolenou společnost SUEZ CZ a.s. včetně její historie, poskytovaných služeb, organizační struktury a následně aplikuje teoretická východiska na zvolenou společnost. Nejdříve se věnuje strategickým analýzám vnějšího a oborového okolí společnosti SUEZ CZ a.s., poté analyzuje její finanční situaci, kterou srovnává se dvěma nejbližšími konkurenčními společnostmi, a to FCC Česká republika, s.r.o. a AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. To vše zakončuje shrnutím získaných poznatků z provedených analýz.

Poslední návrhová část přichází s hodnocením výkonnosti zvolené společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Konkrétně využívá Modelu START, který je založen na principech EFQM Modelu Excellence, ale uzpůsoben společností, které se sebehodnocením výkonnosti začínají. Dotazník obsahoval padesát rovnocenných otázek, rozdělených do devíti oblastí. Odpovědi byly získány od zaměstnanců společnosti SUEZ CZ a.s., kteří byli vedením společnosti vyhodnoceni jako kompetentní k vyplnění dotazníku ve všech devíti oblastech. Výsledky jednotlivých oblastí jsou pak prezentovány pomocí tabulek, jež doplňují slovní komentáře. Nejlepší výsledky byly zjištěny v oblasti Vedení, která zaznamenala 86,08 % úspěchu. Naopak nejhorší výsledky byly zjištěny v oblasti Zákazníci – výsledky, která zaznamenala 56,39 % úspěchu. Po analýze výsledků jednotlivých oblastí byla vypočítána i celková

výkonnost společnosti SUEZ CZ a.s. ve všech devíti oblastech EFQM Modelu Excellence, jež 69,93 % úspěchu.

Konkrétní návrhy na zlepšení výkonnosti pak cílí na tři oblasti EFQM Modelu Excellence, které dosáhly nejnižšího hodnocení. Zavedení externího benchmarkingu má být nápomocno ke zlepšení výkonnosti v oblasti Zákazníci – výsledky a Pracovníci – výsledky. Externí benchmarking zajistí informace o konkurenčních společnostech a poskytne podklady pro zlepšení dosavadní výkonnosti. Zmíněným oblastem se věnuje i další návrh, který popisuje doplnění otázek do současných dotazníků, které jsou zasílány zákazníkům a zaměstnancům společnosti. Tímto způsobem může společnost získat informace o vnitřních záležitostech konkurenčních či jiných excelentních společností, na jejichž základě se může sama zdokonalit. Založení profilu společnosti na sociální síti Instagram má poté za cíl zlepšit výkonnost společnosti v oblasti Společnost – výsledky, a to především tvorbou obsahu, který povede ke zlepšení veřejného mínění společnosti.

Lze tedy konstatovat, že stanovené parciální cíle, vedoucí k naplnění hlavního cíle práce byly naplněny.

Věřím, že návrhy na zlepšení výkonnosti budou pro vedení společnosti užitečné a alespoň nějakou část z nich se jim podaří realizovat. A že jejich realizace povede ke skutečnému zlepšení výkonnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOLBOLI, Seyed Amir a Markus REICHE, 2015. *Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model*. The TQM Journal [online]. Emerald Group Publishing Limited, 27(4), 382-396 [cit. 2021-02-18]. ISSN 1754-2731. Dostupné z: doi:10.1108/TQM-01-2015-0012

CAMP, Robert C., 1989. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: New York: ASQC Quality Press; Quality Resources. ISBN 978-1-56327-352-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

Česká národní banka, 2020. Jak se vyvíjela diskontní sazba ČNB? *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-diskontni-sazba-CNB/>

Český hydrometeorologický úřad, 2020. Informace o spalovně. *Český hydrometeorologický ústav – Oddělení emisí a zdrojů* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/web_generator/incinerators/713838061_CZ.html

Český hydrometeorologický ústav, 2021. Seznam spaloven odpadů v ČR. *Český hydrometeorologický ústav – Oddělení emisí a zdrojů* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/oez/emise/spalovny/index.html>

Český statistický úřad, 2021a. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Český statistický úřad, 2021b. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad, 2021c. Míra inflace v ČR v lednu 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/x/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2020>

DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck.

ISBN 80-7179-809-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:cbea1cd0-11d6-11e6-a718-005056825209>

FABOZZI, Frank J., Pamela P. PETERSON, 2003. *Financial management and analysis*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Inc., 1024 s. ISBN 0-471-23484-2.

Frieco, 2021. @frieco_cz. *Fotky a videa na Instagramu* [online].

[cit. 2021-05-12]. Dostupné z: https://www.instagram.com/frieco_cz/

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-265-0032-2.

HÉL, Petr, 2021. *Interní informace o společnosti* [ústní sdělení]. SUEZ CZ a.s., Drčkova 2798/7, Brno–Líšeň. 25. 3. 2021.

Horváth & Partners, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting.

ISBN 80-7259-018-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:78168730-0119-11e4-89c6-005056827e51>

Instagram od Facebooku, 2021. About. *Instagram / About / Official Site* [online].

[cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://about.instagram.com/>

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management

Press. ISBN 978-80-7261-203-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:bc24800-4243-11e4-aded-005056827e51>

KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Marek ŠUSTA, 2000. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.

ISBN 80-7261-032-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:22b6e730-0060-11e4-89c6-005056827e51>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK et al., 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 224 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:9eff6c00-78b3-11ea-8f71-005056827e52>

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:7679a420-1b04-11e4-8c14-5ef3fc9bb22f>

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzy.cz, 2021a. HDP v České republice 2021, vývoj HDP meziročně v %. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Kurzy.cz, 2021b. Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy 2021. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021a. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=712323>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021b. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=712323&typ=PLATNY>

Ministerstvo životního prostředí České republiky, 2020. Produkce a nakládání s odpady v roce 2019. *Ministerstvo životního prostředí České republiky* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/odpady_podrubrika/\\$FILE/OODP-Produkce_a_nakladani_2019-20201119.002.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/odpady_podrubrika/$FILE/OODP-Produkce_a_nakladani_2019-20201119.002.pdf)

Model Excellence EFQM, 2012. Brussels: EFQM a Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-90-5236-698-2.

NENADÁL, Jaroslav, 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-071-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d6d16440-0117-11e4-9789-005056827e52>

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:9286dcf0-f15b-11e8-a5a4-005056827e52>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:f3c66760-01d7-11e4-89c6-005056827e51>

Peníze.cz, 2021. SUEZ CZ a.s., IČO: 25638955, 20. 2. 2021 – Obchodní rejstřík. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/25638955-suez-cz-a-s#sr>

- Rada kvality České republiky, 2011. *Národní cena kvality ČR – Model START*. Vydání druhé. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. ISBN 978-80-02-02341-8.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- Samosebou.cz, 2021. @samosebou_tridim. *Fotky a videa na Instagramu* [online]. [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: https://www.instagram.com/samosebou_tridim/
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:79595e40-18b4-11e8-bdb0-005056827e51>
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:33671a7f-ff84-44e0-89bc-a271ed2848e2>
- SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:77d51600-576f-11e8-983f-005056827e51>
- SUEZ, 2020. *Newsletter Svět SUEZ*. SUEZ CZ a.s.
- SUEZ, 2021. *Organizační struktura společnosti*. SUEZ CZ a.s.
- SUEZ, nedatováno a. O nás. *SUEZ v České republice* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.suez.cz/cs-cz/kdo-jsme/suez-v-ceske-republice/o-nas>
- SUEZ, nedatováno b. Svoz a logistika odpadů. *SUEZ v České republice* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.suez.cz/cs-cz/nase-nabidka/obce-a-mesta/co-vas-zajima/sluzby-v-odpadovem-hospodarstvi/svoz-a-logistika-odpadu>

- SUEZ, nedatováno c. Naše technologie. *SUEZ v České republice* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.suez.cz/cs-cz/kdo-jsme/suez-v-ceske-republice/nase-technologie>
- SUEZ, nedatováno d. Facility služby. *SUEZ v České republice* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.suez.cz/cs-cz/nase-nabidka/firmy/co-vas-zajima/facility-sluzby>
- ŠKOP, Michal a Petr POŠÍK, 2008. *Six Sigma: skripta ke kurzu*. Praha: StatSoft. ISBN 80-903630-2-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:1e479000-d42e-11e7-a208-005056827e52>
- VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:76ca6630-37e2-11e4-8e0d-005056827e51>
- Vláda České republiky, 2018. Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:1293da70-12f3-11e4-8e0d-005056827e51>
- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě.
- Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Meziroční míra růstu HDP v České republice v %	56
Graf 2: Míra inflace v %	57
Graf 3: Výše průměrné hrubé mzdy v Kč	58
Graf 4: Vývoj tržeb analyzovaných společností v letech 2015–2019 v tis. Kč	64
Graf 5: Hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování společnosti SUEZ CZ a.s. v %	71
Graf 6: Celkové vyhodnocení výkonnosti společnosti dle Modelu START v %	97

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	16
Obrázek 2: Princip transformace vize a strategie do ukazatelového systému BSC.....	25
Obrázek 3: Model hodnotového řetězce BSC.....	28
Obrázek 4: Typy benchmarkingu	31
Obrázek 5: Základní etapy benchmarkingu	34
Obrázek 6: Schéma EFQM Modelu Excellence	37
Obrázek 7: Logické schéma RADAR.....	46
Obrázek 8: Logo společnosti SUEZ CZ a.s.	49
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti SUEZ CZ a.s.....	53
Obrázek 10: Logo sociální sítě Instagram	101
Obrázek 11: Příklad Instagramového příspěvku.....	102
Obrázek 12: Reálné profily na sociální síti Instagram zabývající se ekologií.....	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritérium Vedení.....	39
Tabulka 2: Kritérium Strategie	40
Tabulka 3: Kritérium Pracovníci	40
Tabulka 4: Kritérium Partnerství a zdroje	41
Tabulka 5: Kritérium Procesy, výrobky a služby	42
Tabulka 6: Kritérium Zákazníci – výsledky	43
Tabulka 7: Kritérium Pracovníci – výsledky	43
Tabulka 8: Kritérium Společnost – výsledky	44
Tabulka 9: Kritérium Ekonomické výsledky.....	45
Tabulka 10: Vývoj tržeb analyzovaných společností v tis. Kč.....	63
Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu analyzovaných společností v %.....	65
Tabulka 12: Rentabilita vloženého kapitálu analyzovaných společností v %.....	66
Tabulka 13: Běžná likvidita.....	67
Tabulka 14: Pohotová likvidita.....	67
Tabulka 15: Okamžitá likvidita	68
Tabulka 16: Celková zadluženost analyzovaných společností v %.....	69
Tabulka 17: Koefficient samofinancování analyzovaných společností v %.....	70
Tabulka 18: Obrat celkových aktiv analyzovaných společností.....	72
Tabulka 19: Doba obratu pohledávek analyzovaných společností ve dnech.....	73
Tabulka 20: Doba obratu závazků analyzovaných společností ve dnech.....	73
Tabulka 21: Vyhodnocení oblasti Vedení	80
Tabulka 22: Vyhodnocení oblasti Strategie.....	82
Tabulka 23: Vyhodnocení oblasti Pracovníci.....	84

Tabulka 24: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje.....	86
Tabulka 25: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby.....	88
Tabulka 26: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky.....	90
Tabulka 27: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky	91
Tabulka 28: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky	93
Tabulka 29: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky	95
Tabulka 30: Celkové vyhodnocení výkonnosti společnosti dle Modelu START	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Aktiva společnosti SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech v tis. Kč.....	i
Příloha B: Pasiva společnosti SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech v tis. Kč	iii
Příloha C: Výkaz zisku a ztráty spol. SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech v tis. Kč ... v	
Příloha D: Odpovědi na dotazník Modelu START	vi

Příloha A: Aktiva společnosti SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	Č. řádku	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	1	2 046 819	2 066 680	2 259 763	2 388 144	2 183 502
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	3	1 528 760	1 511 067	1 572 115	1 592 631	1 476 592
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	4	11 405	9 408	6 074	4 357	5 974
B. I. 1 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0	0
2 Ocenitelná práva	6	11 336	8 596	5 657	3 936	5 836
<i>B.I.2.1. Software</i>	7	11 336	8 596	5 657	3 936	5 836
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	8	0	0	0	0	0
3 Goodwill	9	0	0	0	0	0
4 Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	63	43	23	4	0
5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	6	769	394	417	138
<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	12	0	0	0	0	0
<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	13	6	769	394	417	138
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	14	1 506 321	1 472 675	1 537 057	1 558 090	1 441 605
B. II. 1 Pozemky a stavby	15	664 619	627 739	738 324	772 112	758 399
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	16	124 430	124 363	140 534	139 372	139 221
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	17	540 189	503 376	597 790	632 740	619 178
2 Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	18	457 889	423 227	480 392	458 448	432 906
3 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	365 564	321 590	259 998	260 434	181 439
4 Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	107	107	107	107	107
<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	21	0	0	0	0	0
<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	22	0	0	0	0	0
<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	23	107	107	107	107	107
5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	18 142	100 012	58 236	66 989	68 754
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	25	0	1 216	30 808	903	903
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	26	18 142	98 796	27 428	66 068	67 851
B. III. Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	27	11 034	28 984	28 984	30 184	29 013
B. III. 1 Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	7 484	28 984	28 984	28 984	28 984
2 Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	29	0	0	0	0	0
3 Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0	0
4 Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	31	3 550	0	0	1 200	0
5 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
6 Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0	0
7 Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0	29
<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	35	0	0	0	0	29
<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	36	0	0	0	0	0

C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	37	503 263	544 010	678 423	789 314	699 807
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	38	11 526	14 628	15 455	27 543	32 135
C. I. 1	Materiál	39	10 384	12 583	9 478	20 653	26 557
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	1 044	1 898	522	4 857	3 012
3	Výrobky a zboží	41	89	138	5 446	2 024	2 557
	<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	42	89	138	5 446	1 964	2 497
	<i>C.I.3.2. Zboží</i>	43	0	0	0	60	60
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	9	9	9	9	9
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	46	311 274	345 790	474 559	526 976	430 918
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	47	8 595	3 943	1 975	1 485	1 581
	<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	48	0	0	0	0	0
	<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	49	0	0	0	0	0
	<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	50	0	0	0	0	0
	<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>	51	0	0	0	0	0
	<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	52	8 595	3 943	1 975	1 485	1 581
	C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	2	0	0	0	0
	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	56	8 593	3 943	1 975	1 485	1 581
2	Krátkodobé pohledávky	57	302 679	341 847	472 584	525 491	429 337
	<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	58	266 977	295 169	426 080	475 663	398 955
	<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	59	0	0	0	0	0
	<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	60	0	0	0	0	0
	<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	61	35 702	46 678	46 504	49 828	30 382
	C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0	0
	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0	0
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	64	9 518	5 638	21 333	29 378	12 029
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	2 024	1 188	2 623	3 267	2 308
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	66	17 392	25 537	8 887	8 721	10 883
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	67	6 768	14 315	13 661	8 462	5 162
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	68	0	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	71	180 463	183 592	188 409	234 795	236 754
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	72	689	557	725	784	765
2	Peněžní prostředky na účtech	73	179 774	183 035	187 684	234 011	235 989
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	74	14 796	11 603	9 225	6 199	7 103
D. I. 1	Náklady příštích období	75	13 675	11 040	8 700	5 394	6 619
2	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	77	1 121	563	525	805	484

Příloha B: Pasiva společnosti SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	Č. řádku	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	78	2 046 819	2 066 680	2 259 763	2 388 144	2 183 502
A. Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	79	718 326	721 077	695 271	650 885	601 210
A. I. Základní kapitál (ř. 81 až 83)	80	584 390	584 390	584 390	584 390	584 390
1 Základní kapitál	81	584 390	584 390	584 390	584 390	584 390
2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	82	0	0	0	0	0
3 Změny základního kapitálu	83	0	0	0	0	0
A. II. Ážio (ř. 85 až 86)	84	0	0	0	0	0
A. II. 1 Ážio	85	0	0	0	0	0
2 Kapitálové fondy	86	0	0	0	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	87	0	0	0	0	0
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	88	0	0	0	0	0
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	89	0	0	0	0	0
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	90	0	0	0	0	0
A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	91	0	0	0	0	0
A. III. Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	92	48 098	48 098	48 098	46 473	44 413
A. III. 1 Ostatní rezervní fondy	93	38 877	38 877	38 877	38 877	38 877
2 Statutární a ostatní fondy	94	9 221	9 221	9 221	7 596	5 536
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	95	104 829	85 256	85 256	62 783	24 034
A. IV. 1 Nerozdělený zisk minulých let	96	104 829	85 256	85 256	62 783	24 034
2 Neuhrazená ztráta minulých let	97	0	0	0	0	0
3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	98	0	0	0	0	0
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	99	-18 991	3 333	-22 473	-42 761	-51 627
A. VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100	0	0	0	0	0
B. + C. Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	1 309 131	1 330 916	1 547 784	1 656 566	1 563 679
B. I. Rezervy (ř. 103 až 106)	102	196 791	213 210	238 931	251 134	241 508
B. I. 1 Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0	0	0
2 Rezerva na daň z příjmů	104	1 555	0	0	0	0
3 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	168 311	177 122	189 255	190 748	191 759
4 Ostatní rezervy	106	26 925	36 088	49 676	60 386	49 749

C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	1 112 340	1 117 706	1 308 853	1 405 432	1 322 171
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	879 657	853 694	858 558	953 368	952 365
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0	0	0
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111	0	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0	0	7 489	4 974
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	845 000	811 500	811 150	900 000	900 000
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	34 657	42 194	47 408	45 879	47 391
9	Závazky - ostatní	119	0	0	0	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120	0	0	0	0	0
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121	0	0	0	0	0
	C.I.9.3. Jiné závazky	122	0	0	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	232 683	264 012	450 295	452 064	369 806
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
	C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0	0	0
	C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	126	0	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	69 120	62 162	123 338	42 424	0
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	8	-23	7	0	148
4	Závazky z obchodních vztahů	129	101 788	133 963	240 169	301 993	271 839
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0	0	0
8	Závazky ostatní	133	61 767	67 909	86 781	107 647	97 819
	C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134	0	0	0	0	0
	C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0	0	0
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	16 718	17 095	18 504	23 775	25 788
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	9 580	9 610	10 964	13 820	14 927
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	12 824	12 628	21 244	14 296	16 121
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	22 102	28 040	34 707	43 725	40 390
	C.II.8.7. Jiné závazky	140	543	536	1 362	12 031	593
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	19 362	14 687	16 708	80 693	18 613
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	7 861	3 990	3 458	7 853	3 803
2	Výnosy příštích období	143	11 501	10 697	13 250	72 840	14 810

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty spol. SUEZ CZ a.s. v analyzovaných letech v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	Č. řádku	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1 302 164	1 299 112	1 656 762	2 049 537	1 937 292
Tržby za prodej zboží	2	0	0	0	0	18 249
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	3	792 170	772 139	1 099 577	1 322 324	1 207 477
Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0	0	0	19 619
Spotřeba materiálu a energie	5	158 350	144 945	161 468	204 674	205 411
Služby	6	633 820	627 194	938 109	1 117 650	982 447
Změna stavu zásob vlastní činnosti	7	260	-139	-5 757	4 809	-472
Aktivace	8	-30	0	0	0	0
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	9	353 585	367 428	400 899	527 418	580 804
Mzdové náklady	10	257 798	268 602	293 588	387 068	426 047
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	95 787	98 826	107 311	140 350	154 757
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	86 937	90 049	98 497	128 609	142 044
Ostatní náklady	13	8 850	8 777	8 814	11 741	12 713
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	172 156	166 262	190 132	228 569	233 556
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	173 106	167 401	193 696	228 218	236 743
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	172 998	167 333	192 868	227 057	235 681
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	108	68	828	1 161	1 062
Úpravy hodnot zásob	18	53	647	200	-207	-349
Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 003	-1 786	-3 764	558	-2 838
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	352 835	306 176	349 805	333 165	314 645
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	4 988	2 248	3 108	1 513	1 569
Tržby z prodeje materiálu	22	339 280	290 882	330 404	315 366	302 361
Jiné provozní výnosy	23	8 567	13 046	16 293	16 286	10 715
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	294 711	265 964	326 330	316 598	271 702
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 765	151	1 955	110	354
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	216 800	179 349	211 144	198 198	190 015
Daně a poplatky	27	53 884	55 057	71 930	86 451	62 093
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	5 401	9 134	25 720	12 203	-2 419
Jiné provozní náklady	29	15 861	22 273	15 581	19 636	21 659
Provozní výsledek hospodaření(ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	42 147	33 634	-4 614	-17 016	-22 881
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	89 661	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	89 661	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	34	118 957	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	869	0	5 151	0	6 029
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	6 029
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	869	0	5 151	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	310	24	5	36	249
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	310	24	5	36	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0	0	249
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	12 631	10 269	10 446	17 573	26 655
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	12 631	10 269	10 446	16 536	26 655
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	0	1 037	0
Ostatní finanční výnosy	46	405	129	560	1 422	452
Ostatní finanční náklady	47	2 081	1 798	1 926	1 608	3 156
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-42 424	-11 914	-6 656	-17 723	-23 081
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	-277	21 720	-11 260	-34 739	-45 962
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	18 714	18 387	11 213	8 022	5 665
Daň z příjmů splatná	51	9 572	10 850	5 999	9 551	3 241
Daň z příjmů odložená	52	9 142	7 537	5 214	-1 529	2 424
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 50 - 52)	53	-18 991	3 333	-22 473	-42 761	-51 627
Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	-18 991	3 333	-22 473	-42 761	-51 627
Čistý obrat za účetní období	56	1 746 244	1 605 441	2 012 283	2 384 160	2 276 916

Příloha D: Odpovědi na dotazník Modelu START

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Rada kvality České republiky, 2011)

Dotazník Model START

Dobrý den, jmenuji se Oldřich Kocián, studuji obor Řízení a ekonomika podniku na Vysokém učení technickém v Brně a v rámci vypracování mé diplomové práce na téma "Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excelence Model" bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku, založeného na Modelu START, pro sebehodnocení výkonnosti společnosti. Dotazník je rozdělen do devíti oblastí: vedení; strategie; pracovníci; partnerství a zdroje; procesy, produkty a služby; zákazníci – výsledky; pracovníci – výsledky; společnost – výsledky; klíčové výsledky. Každá oblast obsahuje 5-8 otázek, přičemž na každou otázku je možné odpovědět jen jednou uzavřenou odpovědí a to: A – Zcela dosaženo; B – Podstatný pokrok; C – Určitý pokrok; D – Dosud nezačato. Je třeba zodpovědět všechny otázky. Předem Vám moc děkuji!

VYSVĚTLIVKY K HODNOCENÍ:

D – Dosud nezačato: Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).

C – Určitý pokrok: Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná příležitost přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).

B – Podstatný pokrok: Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).

A – Zcela dosaženo: Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).

Oblast VEDENÍ

Popis oblasti: V této části se přezkoumávají činnosti a chování všech vůdčích osobností (lídřů). Posuzuje se role řídicích pracovníků pro vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy, než pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. Jak v průběhu změn lídři zachovávají stálost záměrů/cílů organizace. Rovněž se přezkoumává, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se vůdčí osobnosti aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

Otázka č. 1

Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 4 odpovědi

A – Zcela dosaženo: 15 odpovědí

Otázka č. 2

Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 8 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 11 odpovědí

Otázka č. 3

Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 6 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 13 odpovědí

Otázka č. 4

Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 2 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 8 odpovědí

Otázka č. 5

Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 10 odpovědí

Oblast STRATEGIE

Popis oblasti: V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností. Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech, a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking*) výkonnosti při stanovování vlastních cílů (spíše než jen odvozování výkonnosti z minulých let). V této části se rovněž hodnotí, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii jako reakci na změněné podmínky na trhu.

*) Benchmarking je činnost porovnávání konkrétního procesu nebo dosaženého výsledku v organizace s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizace, která je uznávána jako excelentní a to s cílem dosažení zlepšení.

Otázka č. 1

Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 7 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 8 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 2

Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 3

Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 7 odpovědí

Otázka č. 4

Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 7 odpovědí

Otázka č. 5

Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran?
Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobu jak tato rizika řešit?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 4 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 3 odpovědi

Oblast PRACOVNÍCI

Popis oblasti: V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jedná se o výběr vhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu organizace a pracovníků v ní. Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např. prostřednictvím hodnocení výkonnosti) a zda procesy týkající se řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi pracovníky. Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace. (Předpokládá se, že zapojení pracovníků do činností zlepšování bude realizováno v první řadě prostřednictvím týmového přístupu k řešení problémů a k identifikování příležitostí).

Otázka č. 1

Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 7 odpovědí

Otázka č. 2

Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 11 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 3

Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 4

Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 6 odpovědí

Otázka č. 5

Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 16 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 2 odpovědi

Oblast PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Popis oblasti: V této části se přezkoumává, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, materiály a zásoby), nové technologie a znalosti a informace (včetně informačních technologií). Hodnotí se, zda jsou tyto zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány.

Otázka č. 1

Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 11 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 2

Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 9 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 6 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 3

Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 6 odpovědí

Otázka č. 4

Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 14 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 5

Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 5 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 10 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědí

Oblast PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Popis oblasti: V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotové výrobky a služby. Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování. Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výrobky a služby.

Otázka č. 1

Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 2 odpovědi

A – Zcela dosaženo: 17 odpovědí

Otázka č. 2

Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 11 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 8 odpovědí

Otázka č. 3

Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 5 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 11 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 3 odpovědi

Otázka č. 4

Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 13 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 5

Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 2 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 8 odpovědí

Oblast ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Popis oblasti: V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, garanční náklady, případy pozdních dodávek, vadné dodávky, zrušené dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze považovat za provozní ukazatele, které jsou v organizaci často hodnoceny, zatím co skutečná vnímání zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými, výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných excelentních organizací. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

Otázka č. 1

Přezkoumává Vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 7 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 0 odpovědí

Otázka č. 2

Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 5 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 10 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 3

Provádí Vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 4 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 3 odpovědi

Otázka č. 4

Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 6 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 5

Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

D – Dosud nezačáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 13 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 3 odpovědi

Otázka č. 6

Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

D – Dosud nezačáno: 3 odpovědi

C – Určitý pokrok: 10 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 5 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 1 odpověď

Otázka č. 7

Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

D – Dosud nezačáno: 1 odpověď

C – Určitý pokrok: 11 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 6 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 1 odpověď

Otázka č. 8

Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

D – Dosud nezačáno: 1 odpověď

C – Určitý pokrok: 10 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 5 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 3 odpovědi

Oblast PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Popis oblasti: Tato část přezkoumává trendy a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů apod., tak na interní měřítka výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Stejně jako v případě předchozí části jsou interní měřítka organizace provozními ukazateli výkonnosti, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou predikovat jejich trendy, zatímco skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním zaměstnanců. Organizace rovněž potřebuje zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které měří. Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

Otázka č. 1

Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 6 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 10 odpovědí

Otázka č. 2

Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 4 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 6 odpovědí

Otázka č. 3

Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

D – Dosud nezahájeno: 3 odpovědi

C – Určitý pokrok: 10 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 5 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 1 odpověď

Otázka č. 4

Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 4 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 11 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 5

Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 5 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 2 odpovědi

Oblast SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Popis oblasti: V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činností organizace jako dobrého souseda, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a organizace, která snižuje znečišťování svého okolí. Rovněž se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných darů a akcí, podporou zdravotnictví, školství, vzdělávacích činností nebo sportu, prosazováním místních zájmů v regionu a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou akčních skupin a profesních/obchodních svazů. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena. Stejně jako v předchozí části je požadováno porovnání s jinými organizacemi v regionu nebo celé společnosti.

Otázka č. 1

Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 0 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 11 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 8 odpovědí

Otázka č. 2

Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 14 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 3

Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 5 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 9 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 4

Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 10 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 5 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 4 odpovědi

Otázka č. 5

Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?

D – Dosud nezačínáno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 7 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 6 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 6 odpovědí

Oblast KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

Popis oblasti: V této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrat z prodeje, výnosnost vložených investic atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace, neplánované modifikace atd. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace, např. informační technologie, bezpečnost, finance, controlling, administrativa atd. Stejně jako v jiných částech, i v této části se přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s externími podobnými organizacemi nebo s benchmarky. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

Otázka č. 1

Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů Vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 10 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 8 odpovědí

Otázka č. 2

Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 7 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 7 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 3

Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 7 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 11 odpovědí

Otázka č. 4

Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 2 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 5 odpovědí

Otázka č. 5

Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 1 odpověď

B – Podstatný pokrok: 12 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 6 odpovědí

Otázka č. 6

Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

D – Dosud nezahájeno: 1 odpověď

C – Určitý pokrok: 5 odpovědí

B – Podstatný pokrok: 10 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 3 odpovědi

Otázka č. 7

Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

D – Dosud nezahájeno: 0 odpovědí

C – Určitý pokrok: 3 odpovědi

B – Podstatný pokrok: 8 odpovědí

A – Zcela dosaženo: 8 odpovědí