

Strategický audit

Proxy, a.s.

Sofia Drahná Saakyan, Dominik Bálint

Právo v obchodních vztazích, dominik.balint@vsci.cz, sofia.drahna@vsci.cz,
08.01.2022

Obsah

PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Proxy, a.s.	3
A. Současná vize a poslání podniku	3
A.1 Poslání a mise společnosti	3
A.2 Vize	3
A.3 Aktuální problémy	3
A.4 Green deal	7
B. Identifikace procesu strategického řízení	8
C. Popis současného obchodního modelu	8
D. Současné cíle společnosti	9
D.1 Strategické	9
D.2 Taktické	10
E. Odhad diskontních faktorů	11
II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ	13
A. Porterova analýza	15
III. SKENOVÁNÍ VNĚITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	16
A. Hodnotový řetězec	16
B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice)	18
C. Životní cyklus firmy	18
D. Organizační struktura a kultura podniku	20
E. Kapitálová struktura podniku	22
F. Akademické analýzy	24
G. V-R-I-O	25
IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE	27

V. PROJEKTOVÁ ČÁST	28
A. WBS tabulka a diagram projektu	30
B. Rizika tohoto projektu a očekávaný přínos	32
POUŽITÁ LITERATURA	33

Seznam grafů a obrázků

1	Výsledek hospodaření za účetní rok	5
2	Počet živností	6
3	Vývoj počtu obyvatel v čase	13
4	Vývoj počtu živností v čase	14
5	Dodavatelský řetězec	16
6	Přehled čistého zisku v čase	18
7	Struktura majektu	22
8	Struktura závazků	22
9	Struktura aktiv	23
10	SUP	30

Seznam tabulek

1	Přehled cash flow za posledních 5 let	9
2	Test	12
3	Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2010 - 2014	19
4	Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2015 - 2019	19
5	Růst vlastního kapitálu	23
6	Test	25
7	Hello	31
8	Is it me you are looking for?	32

PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Proxy, a.s.

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

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

A. Současná vize a poslání podniku

A.1 Poslání a mise společnosti

Dle informací na webových stránkách společnosti je základní poslání a mise poskytování služeb na poli daňového poradenství, účetnictví, mzdové evidence a dalšího specializovaného poradenství³, především pro zahraniční investory vstupující na český trh a zjednodušit a zpřehlednit jim tam investici a fungování v České republice.

A.2 Vize

Vize společnosti spočívá především v tom, aby se stala partnerem pro své klienty a nadále je podporovala kvalifikovaným poradenstvím a to jak pro českou, tak i pro mezinárodní klientelu. Společnost se stala v roce 2004 součástí mezinárodní asociace poradenských firem HLB se sídlem v Londýně a nadále tak podporuje svojí vizi o kvalitní poradenské činnosti v dané oblasti⁴.

A.3 Aktuální problémy

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

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

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

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

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

Dle informací z Merku a Justice se společnost rovněž nepotýká s žádným právním problémem a není insolventní⁵.

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

Nejzásadnější problémy lze rozdělit do několika kategorií:

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

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

Reakce na poptávku, škálování

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



Figura 1: Výsledek hospodaření za účetní rok⁶

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

Důležité je však dodat, že nemáme informace týkající se výsledku hospodaření za rok 2020 a za rok 2021⁷, neboť listiny dosud nebyly vloženy do sbírky listin⁸. Z tohoto důvodu není možné se stoprocentní jistotou dovodit stejné závěry i pro rok 2020 a 2021, z historického vývoje není rovněž možné se stoprocentní jistotou vycházet vzhledem k probíhající pandemii i jí podnícené změny na trhu.

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

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

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

Vzhledem k výsledkům hospodaření za roky předcházející a stále rostoucímu počtu živnostenských oprávnění v daném oboru se autoři, i přes výše zmíněnou problematiku, domnívají, že lze důvodně dovodit, že trend růstu výsledku hospodaření a tedy přímý výsledek využitých příležitostí by měl mít i pro rok 2020 (Viz kapitola C. Životní cyklus firmy) a 2021 rostoucí charakter⁹. Minimálně za období 2014 až 2019 lze vyhodnotit, že reakce na poptávku ze strany společnosti je více než adekvátní, a že společnosti se podařilo dosáhnout a udržet dlouhodobý růst.

Reakce na konkurenci

Jako každá společnost je potřeba reagovat na konkurenci.

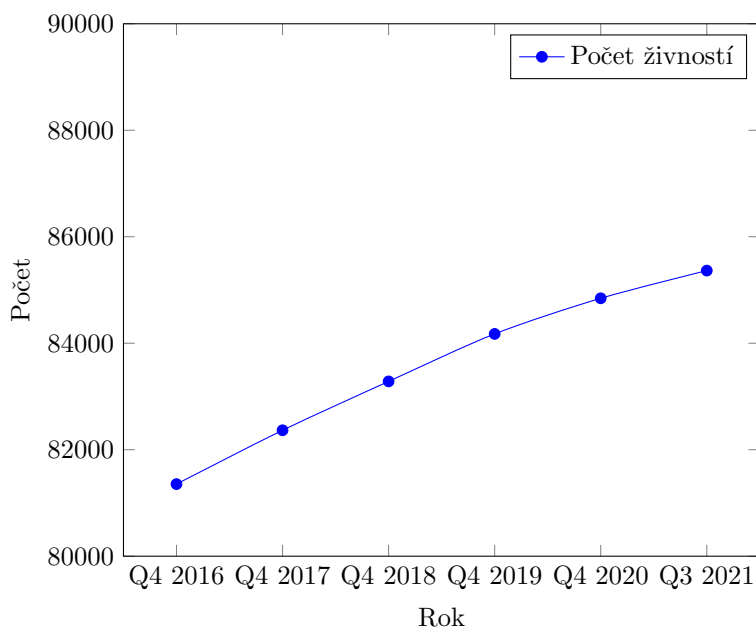


Figura 2: Počet živností¹⁰

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

Reakce na měnící se legislativu

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

⁹Viz problematika popsána níže v části Pandemie COVID-19.

¹⁰*Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích — MPO* [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>.

mohla vykonávat¹¹.

Udržování knowledge baseu

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

Pandemie COVID-19

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

*Koncem roku 2019 se poprvé objevily zprávy z Číny týkající se COVID-19 (koronavirus). V prvních měsících roku 2020 se virus rozšířil do celého světa a způsobil rozsáhlé ekonomické škody. I když v době zveřejnění této účetní závěrky vedení společnosti nezaznamenalo významný pokles prodeje, situace se neustále mění, a proto nelze předvídat budoucí dopady této pandemie na činnost společnosti. Vedení společnosti bude pokračovat v monitorování potenciálního dopadu a podnikne veškeré možné kroky ke zmírnění jakýchkoliv negativních účinků na společnost a její zaměstnance.*¹²

A.4 Green deal

Společnost Proxy a.s., se ve svých veřejně publikovaných dokumentech společenské odpovědnosti jí vyplývajících z jejího postavení vzhledem k životnímu prostředí, a nejenom jemu, nevěnuje¹³.

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

I vzhledem k faktu, že strategický audit se nevěnuje výrobní společnosti, která je vzhledem k povaze své činnosti ze své podstaty mnohem větším znečišťovatelem, je iluzorní předpokládat, že společnost poskytující služby nevyprodukuje svojí činností jakékoliv emise, a že nemá jakékoliv další negativní dopady na životní prostředí^{14,15}. Emise společnost, ať už přímo, či nepřímo, produkuje nejen díky provozování faktických kancelářských prostor, ale i díky provozování flotily automobilů a zaměstnaneckou činností¹⁶.

¹¹ Jako příklad mohou sloužit zákony č. 586/1992 Sb., či zákon č. 235/2004 Sb., které souhrnně prošli v posledních letech velkým množstvím novelizací.

¹² *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>, Účetní závěrka za rok 2019.

¹³ Autoři vycházejí především z veřejně dostupných informací společnosti a dokumenty a články, které společnost publikovala.

¹⁴ ANON, 2013. *Sustainable procurement of office supplies*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study76_Ghent.pdf. Evropská komise.

¹⁵ ANON, 2011. *Using LCA and CO2 performance to assess bidders*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study78_Rijkswaterstaat.pdf. Evropská komise.

¹⁶ Příkladem je doprava do místa výkonu činnosti zaměstnanců, používání elektroniky k výkonu činnosti a používání

B. Identifikace procesu strategického řízení

Společnost je vlastněna společností Proxy Holding a.s. z 90%^{17,18}, proto přebírá jeho strategii, která se rovněž týká strategie celého holdingu.

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

Jak již bylo řečeno společnost je součástí širšího holdingu, který zahrnuje i další subjekt, a to společnost Proxy - Audit s.r.o., společnosti jsou velice propojené, a to do té míry, že společnost prezentuje všechny dílčí aktivity pod jednou střechou¹⁹.

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

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

Společnost je procesně řízena v klasickém hierarchickém pojetí. Má však dobře vydefinované procesy a metodologii vzhledem k nárokům trhu a legislativním požadavkům. Společnost je tedy procesně zralá²⁰.

Interní stakeholders

Externí stakeholders

C. Popis současného obchodního modelu

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

Investiční náklady nejsou autorům známé.

Analýza obchodního modelu:

dalších hmotných věcí a s tím spojenou nutností jejich produkce a likvidace.

¹⁷ Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=326673>.

¹⁸ Zbytek akcií zřejmě vlastní drobní akcionáři, tato informace bohužel není veřejně dostupná.

¹⁹ HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/>.

²⁰ Bližší informace k organizační struktuře, řízení kompetencí a informačnímu systému obsahuje kapitola D. Organizační struktura a kultura podniku.

1. komu slouží: finálním příjemcům,
2. co poskytuje: finanční služby,
3. jak vydělává pení: poskytováním služeb,
4. jak se odlišuje a udržuje konkurenční výhodu: dobré jméno na trhu, kvalita,
5. jak poskytuje svojí službu: prostřednictvím poradců.

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	67108	72345	76690	92916	104449
Tržby za prodej zboží					
Výkonová spotřeba	15771	17006	17362	24402	21735
Změna stavu zásob vlastní činnosti	89	53	24	-144	123
Aktivace					
Osobní náklady	34801	36779	39338	42901	49693
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1805	1734	1873	1706	1696
Ostatní provozní výnosy	203	848	476	599	1171
Ostatní provozní náklady	765	1094	923	764	1445
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Náklady vynaložené na prodané podíly					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Náklady související s ostatním dlouhodobým majetkem					
Výnosové úroky a podobné výnosy	3	0	0	0	33
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
Nákladové úroky a podobné náklady					
Ostatní finanční výnosy	49	5	217	121	106
Ostatní finanční náklady	719	612	1450	1307	2664
Daň z příjmů	2738	3301	3232	4619	5632
Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům					
Cash flow:	124051	133777	141585	169479	188747

Tabulka 1: Přehled cash flow za posledních 5 let²¹

D. Současné cíle společnosti

D.1 Strategické

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

²¹ Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>, Účetní závěrky za roky 2015 - 2019.

D.2 Taktické

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

E. Odhad diskontních faktorů

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

WACC vzorec

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

kde:

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

Výpočet základních metrik použitých pro výpočet WACC

- náklady vlastního kapitálu: 8.07%²²
- objem vlastního kapitálu: 26 871 (v tisících Kč)²³
- celkový kapitál: $26\,871 + 15\,423 = 42\,294$ (v tisících Kč)²⁴
- náklady na cizí kapitál: $\frac{0}{15\,423} = 0$ (v tisících Kč)²⁵
- cizí úročený kapitál: 15 423 (v tisících Kč)²⁶
- sazba daně z příjmu: 19% (v tisících Kč)²⁷

Výsledný vzorec lze tedy napsat jako:

SEM ASI JEŠTĚ NAPÍŠU ŽE BEREME VĚCI PRO JEDNOTLIVÁ DATA Z TABULKY, TAM KDE TO NEJDE, TAM KDE TO JDE JE BEREME ZE ZÁVĚRKY, NAPSAT TO DO FOOTNOTE, VYTUNIT TEN PŘEHLED NAHOŘE ZA JEDNOTLIVÁ OBDOBÍ.

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

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

²²DAMODORAN ASWATH, 2020. *EVA and Equity EVA podle odvětví, data platná k lednu 2020* [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html.

²³Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>, Účetní závěrka za rok 2019.

²⁴Tamtéž.

²⁵Tamtéž.

²⁶Tamtéž.

²⁷Tamtéž.

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

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

Tabulka 2: Test

Test²⁸

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

²⁸noauthor'fideicommissum'nodate.

II. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO OKOLÍ

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

Sociologická analýza

Co se týče analýzy sociologických dopadů na společnost, je dle autorů třeba vyhodnotit především obecné socio-kulturní faktory v čele s demografickou analýzou. Autoři zvolili pro tuto část následující faktory: počet obyvatelstva, jeho složení podle věku, pohlaví, vzdělání a sociálního postavení, dále kulturní, náboženské a obecné změny v homogenosti/rozmanitosti obyvatelstva.

Vzhledem k historickému trendu vývoji obyvatelstva (průběžný růst) od roku 1993 nelze předpokládat, že by se v nejbližších letech trend výrazněji změnil. Z tohoto důvodu autoři nepovažují tento sociologický faktor za potenciálně rizikový, naopak z růstu počtu obyvatel (Viz Figure 3) a rostoucího počtu živností^{29,30} (viz Figure 4) se autoři domnívají, že pro společnost by tento demografický trend (zvyšování počtu obyvatel, zvyšování počtu podnikajících subjektů) mohl představovat příznivý faktor pro její vlastní ekonomický růst.

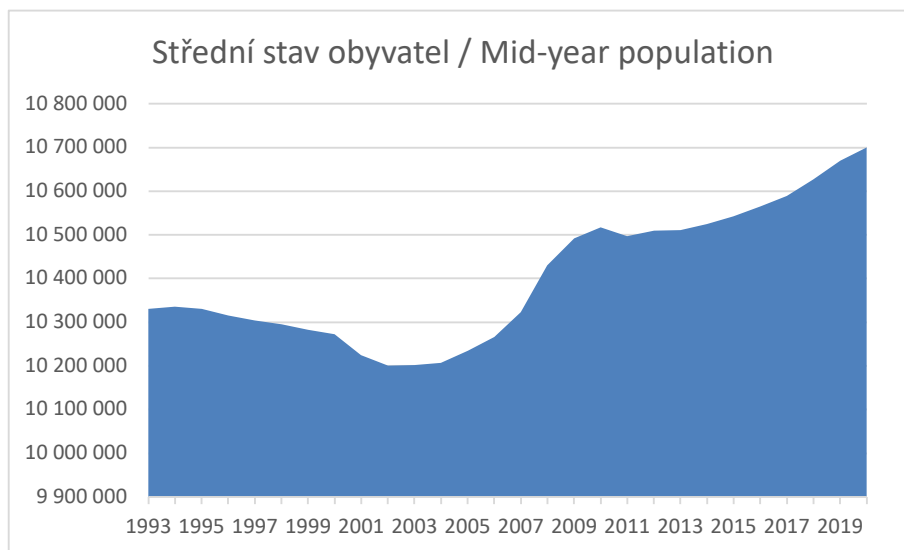


Figura 3: Vývoj počtu obyvatel v čase³¹

²⁹ Autoři zde pracují s předpokladem, že subjekty provozující živnostenské podnikání představují velkou část potenciální klientely společnosti.

³⁰ Vzhledem k absenci dat pro rok 2021 a probíhající pandemii však není vyloučeno, že pro rok 2021 má graf již sestupnou tendenci, v takovémto případě by bylo třeba daný trend vyhodnotit jako rizikový pro společnost Proxy a.s.

³¹ *Obyvatelstvo - roční časové řady* [Obyvatelstvo - roční časové řady] [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu.



Figura 4: Vývoj počtu živností v čase³²

³² Roční přehled podnikatelů a živností — MPO [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelů-a-zivností--222295/>.

A. Porterova analýza

III. SKENOVÁNÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

A. Hodnotový řetězec

Co se týče hodnotového řetězce, není u společnosti, která poskytuje služby možné nad ním přemýšlet jako na klasickém dodavatelském, výrobním a odběratelském řetězcem. To neznamena, že u *service industry* není možné definovat hodnotový řetězec³³, jen je se nad ním potřeba zamyslet v jiném než tradičním smyslu.

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

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

Jedná se téměř v podstatě o popis procesu.

Sem dát ten diagram.

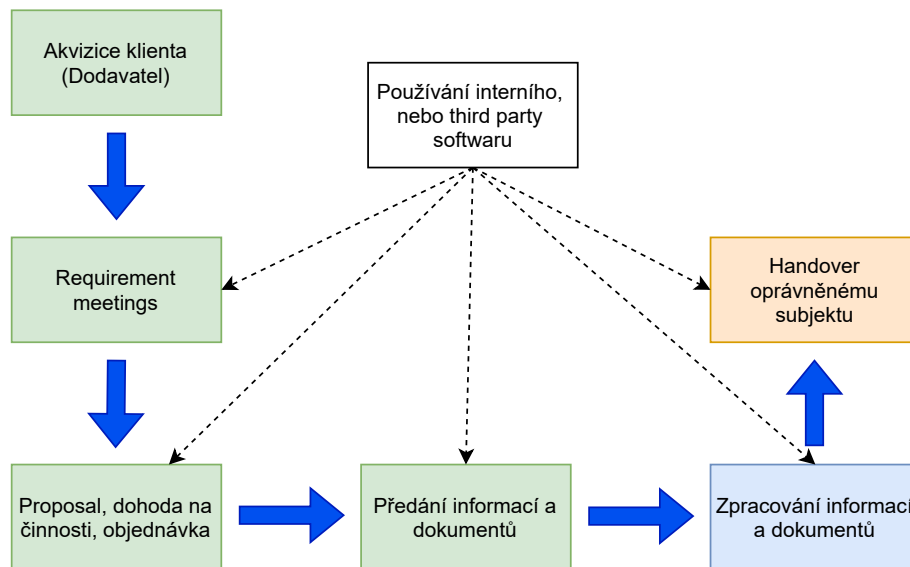


Figura 5: Dodavatelský řetězec³⁴

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

³³ *Supply Chain Management In The Service Industry* [Griffin & Co. Strategic Marketing Methods] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://griffinandco.marketing/blog/2018/8/16/supply-chain-management-in-the-service-industry>.

³⁴ Vlastní zpracování dle Griffin & Co. Strategic Marketing Methods.

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

Tedy rozšiřování by expansion of services.

B. Životní cyklus produktů (volitelně BCG matice)

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

Produkty: daně, účetnictví, audit

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

C. Životní cyklus firmy

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

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

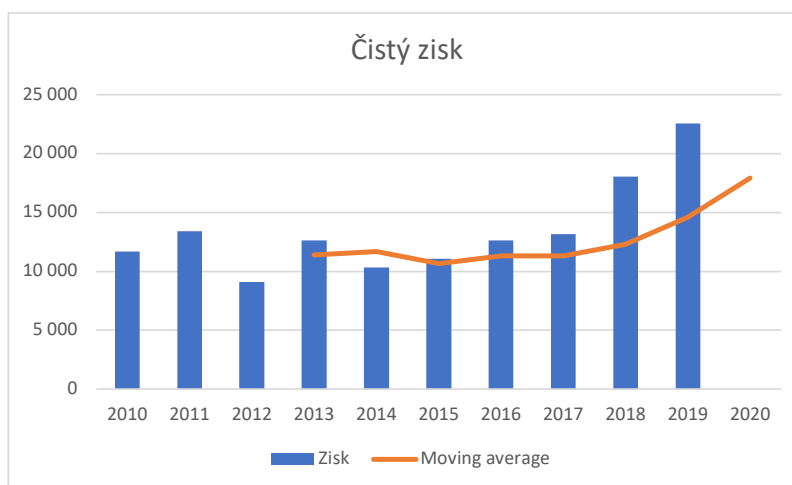


Figura 6: Přehled čistého zisku v čase³⁵

³⁵Vlastní zpracování vycházející z výkazů zisku a ztrát podniku za období 2010 až 2019.

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

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

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

Tabulka 3: Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2010 - 2014^{36,37}.

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

Tabulka 4: Vývoj sledovaných ukazatelů za roky 2015 - 2019³⁸.

³⁶ Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>, Účetní závěrky za roky 2010 - 2014.

³⁷ Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů [Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr.

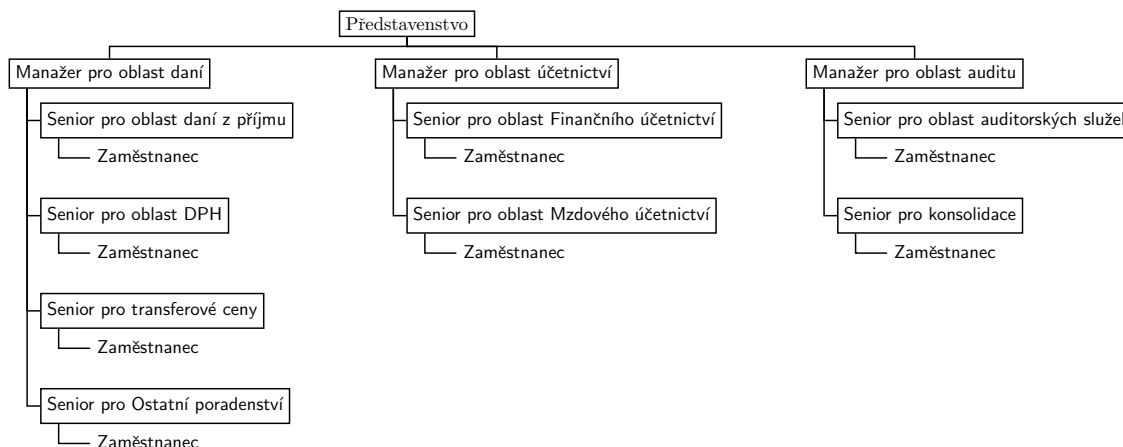
³⁸ Tamtéž.

D. Organizační struktura a kultura podniku

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

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

Organizační struktura podniku by se dala zobrazit následovně:



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

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

Co se týče využívání PIS v rámci organizace, společnost používá software třetích stran, pro udržení knowledbasu jsou používány nástroje od Microsoftu, jako je Sharepoint, dále je používán Microsoft Office jako office suite a program Helios pro ostatní PIS, ten je také zároveň používán pro správu práce s daněmi a účetnictvím v rámci činnosti podniku³⁹.

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

³⁹Společnost používá i mnoho dalších systému, vyřčený přehled je tak spíše demonstrativní.

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

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

E. Kapitálová struktura podniku

Assets - Structure of assets

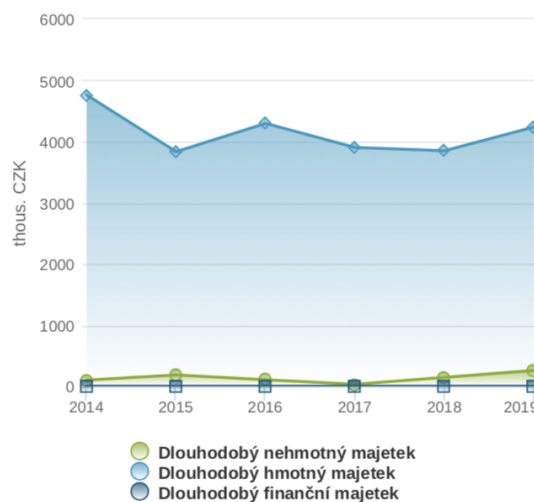


Figura 7: Struktura majetku⁴⁰

Liabilities - Structure of liabilities



Figura 8: Struktura závazků⁴¹

⁴⁰ PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.

⁴¹ Tamtéž.

Structure of current assets

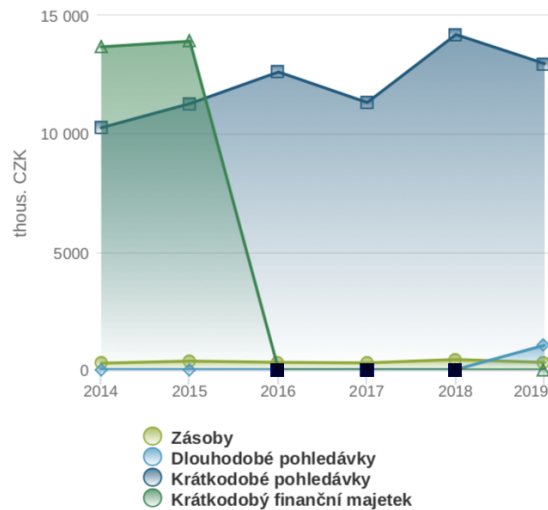


Figura 9: Struktura aktiv⁴²

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

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

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

Tabulka 5: Růst vlastního kapitálu⁴³

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

⁴²Tamtéž.

⁴³Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>, Účetní závěrky za roky 2014 - 2019.

F. Akademické analýzy

Our study has produced the following stylized findings. First, industry leaders or “centers of gravity” in terms of scale and scope rose to dominance first and foremost through their accumulation of superior talent, and acquisition of underperforming tangible assets. Second, firms who became centers of gravity had at their core, top management teams who exhibited stable shared leadership. Harking back to Penrose, firms with single leadership (either throughout their business history or during episodic periods) often had able leaders. All but one (Godo) were nonetheless constrained because they “simply don’t have the necessary number of men of the required caliber around” (Penrose, 1959, p. 63). Complementarities in managerial talent across expertise domains through stable shared leadership at the helm enabled firms to grow by pursuing talent and scale acquisition, product expansion and downstream integration. Third, smooth transition to long-term stability of shared leadership was the exception, not the rule. Only one firm (Mie) among over a hundred that entered cotton spinning during our time frame was able to do so. Rather, for the overwhelming majority of firms, TMTs under shared leadership evolved through distinct alternative paths resulting from discord-induced departures. Thus, maintaining stable shared leadership was a difficult endeavor.⁴⁴

⁴⁴ AGARWAL, Rajshree et al., 2019. Centers of Gravity: The Effect of Stable Shared Leadership in Top Management Teams on Firm Growth and Industry Evolution. *Strategic Management Journal*. Vol. 41. Available from DOI: 10.1002/smj.3048.

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

Tabulka 6: Test

G. V-R-I-O

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

Značka

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

Kvalita

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě poskytovaných služeb.

Know-how

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

Specializace, oblasti zaměření

Společnost má širokou specializaci finančních služeb.

Finanční zdroje

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

Marketing

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

Lidské zdroje

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

Administrativa

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

IV. FORMULACE DOPORUČENÍ Z AUDITU STRATEGIE

Tady něco napíšu.

V. PROJEKTOVÁ ČÁST

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

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

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

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

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

Tato změna se tak musí odrazit v několika oblastech:

- procurementu^{45,46} - především v rámci nákupu a používání věcí, které jsou vyrobeny z obnovitelných zdrojů a svojí výrobou neškodí přírodě,
- dopravě⁴⁷ - není možné rozšiřovat flotilu automobilů, společnost by měla podporovat sdílenou mobilitu a podporovat MHD,

⁴⁵ ANON, 2013. *Sustainable procurement of office supplies*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study76_Ghent.pdf. Evropská komise.

⁴⁶ ANON, 2011. *Using LCA and CO2 performance to assess bidders*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study78_Rijkswaterstaat.pdf. Evropská komise.

⁴⁷ CO2 emissions from cars, 2019. *CO2 emissions from cars: facts and figures (infographics)* — News — European Parliament [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190313ST031218/co2-emissions-from-cars-facts-and-figures-infographics>.

- a facility managementu⁴⁸ - především ve smyslu spotřeby energií z obnovitelných zdrojů a přizpůsobení nemovitých věcí nejnovějším a nejšetrnějším standardům a likvidace odpadů,
- zapojení se do vnějších environmentálních projektů,
- marketing.

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

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

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

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

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

⁴⁸JAYASENA, Nimesha et al., 2019. Environmental sustainability of facilities management: Analytical hierarchy process (AHP) based model for evaluation. *Built Environment Project and Asset Management*. Vol. ahead-of-print.

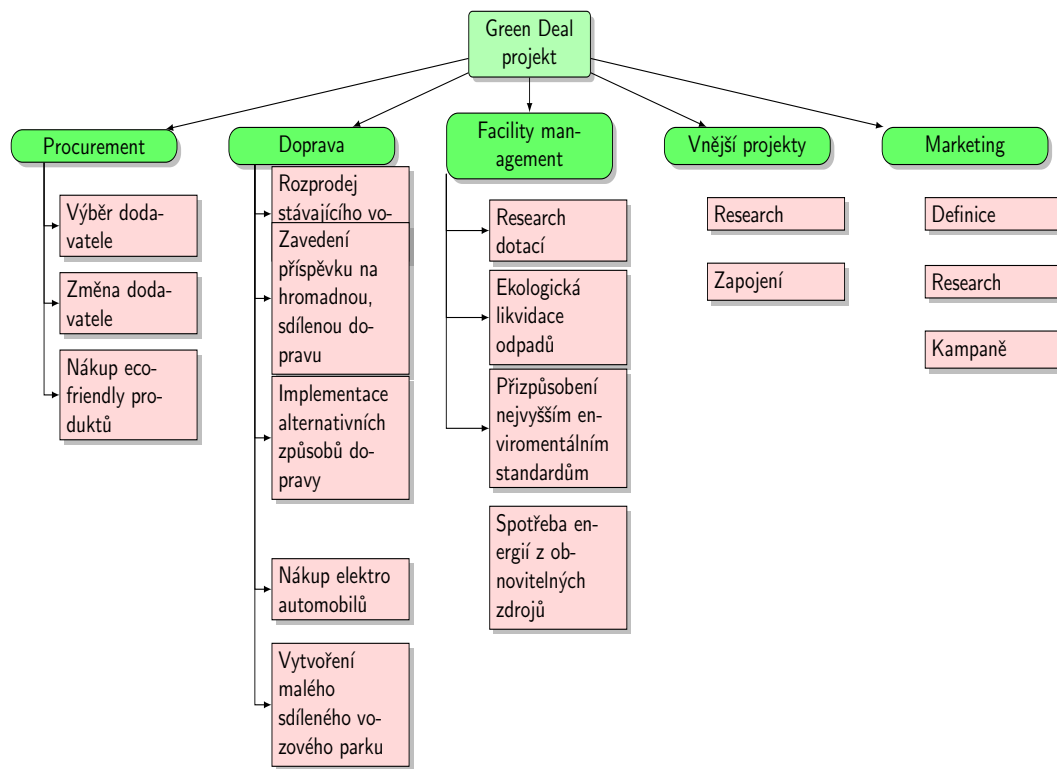


Figura 10: SUP

A. WBS tabulka a diagram projektu

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

Tabulka 7: Hello

B. Rizika tohoto projektu a očekávaný přínos

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

Tabulka 8: Is it me you are looking for?

POUŽITÁ LITERATURA

Online zdroje

- CO2 emissions from cars, 2019. *CO2 emissions from cars: facts and figures (infographics)* — News — European Parliament [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190313ST031218/co2-emissions-from-cars-facts-and-figures-infographics>.
- DAMODORAN ASWATH, 2020. *EVA and Equity EVA podle odvětví, data platná k lednu 2020* [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html.
- HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/>.
- Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů [Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr.
- O firmě — HLB PROXY - Tax and audit services [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.proxy.cz/o-firme>.
- Obyvatelstvo - roční časové řady [Obyvatelstvo - roční časové řady] [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu.
- Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích — MPO [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>.
- PROXY, a.s. - Detail - Merk.cz [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.merk.cz/search/detail/cz-15270301>.
- Roční přehled podnikatelů a živností — MPO [online]. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelů-a-zivnosti--222295/>.
- Supply Chain Management In The Service Industry [Griffin & Co. Strategic Marketing Methods] [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://griffinandco.marketing/blog/2018/8/16/supply-chain-management-in-the-service-industry>.
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=423682>.
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=326673>.

Články

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

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

Případové studie

ANON, 2011. *Using LCA and CO2 performance to assess bidders*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue36_Case_Study78_Rijkswaterstaat.pdf. Evropská komise.

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