

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**ONDŘEJ VANĚK**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Externí analýza firmy a její nástroje

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Ondřej Vaněk/PE32

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU A  
JEJÍ NÁSTROJE**

External analysis of the company and it's tools

Autor: Ondřej Vaněk

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá externí analýzou firmy a jejími nástroji. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola obsahuje zaměření práce a její cíl. Kapitola druhá je teoreticko-metodologickou částí práce. V té je provedena literární rešerše a jsou popsány základní termíny strategické analýzy a vybrané metody externí analýzy. Cílem je orientace v dostupné literatuře a získání teoretických znalostí pro jejich aplikování v části praktické. V této kapitole je dále identifikováno makroprostředí a mikroprostředí, působící faktory a analytické metody pro jednotlivá prostředí. Pro makroprostředí je uvedena metoda PEST a metoda 4C. Pro mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil. V praktické části jsou teoretické poznatky použity pro provedení externí analýzy konkrétní společnosti. Hlavním cílem je provést externí analýzu společnosti ASTON – služby v ekologii, s.r.o., nalézt faktory, které mohou firmu ohrožovat nebo pro ni vytvářet příležitosti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace společnosti. Tato je nejprve v hrubých rysech představena. Dále je provedena analýza okolí metodou PEST, kdy jsou zkoumány čtyři složky makroprostředí a metodou 4C, která prověřuje vlivy zákazníků, konkurence, národních specifik a nákladů na možné strategie firmy. V závěrečné kapitole je provedeno vyhodnocení výstupů analýz a návrhy opatření.

## **Klíčová slova:**

Strategie, strategická analýza, externí analýza, prostředí, konkurence

## **Summary**

The topic of this bachelor work is External Analysis of Enterprise and its Tools. Work is divided into four chapters. The first chapter includes the main focus of work and its goal. The second chapter includes theoretical-methodological part of work. It involves literary search, then the basic terminology of strategic analysis, and selected methods of external analysis are described here. The goal is to become acquainted with available literature and gain theoretical knowledge to apply it in the practical part. In this chapter, there is also macro environment and microenvironment identified, as well as causing factors and analytical methods for individual environments. The method PEST and the method 4C are brought up for macro environment. Porter's model of five competitive forces is stated for microenvironment. The theoretical knowledge to evaluate external analysis of the concrete enterprise is used in the practical part. The main goal is to execute the external analysis of ASTON – ecological service enterprise, s.r.o., to find the factors which can put the company in danger or create opportunities, and finally suggest precaution leading to improve the company's situation. That is roughly outlined at first. There is also the analysis of environment while using the method PEST, where four components of macro environment are investigated, and as well the method 4C which examines customers influence, competition, national specifics and costs involved in possible strategy of enterprise. The final chapter includes evaluation of analysis output and suggestions for concrete measures.

**Keywords:**

Strategy, strategic analysis, external analysis, environment, competition

**JEL Classification:**

L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

E02 - Institutions and the Macroeconomy

R11 - Regional Economic Activity: Growth, Development, Environmental Issues, and  
Changes

## Obsah:

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko – metodologická část práce .....	2
2.1	Strategie a strategická analýza .....	2
2.2	Externí analýza .....	3
2.3	Makroprostředí.....	4
2.3.1	Ekonomické faktory.....	4
2.3.2	Demografické faktory .....	6
2.3.3	Přírodní prostředí .....	7
2.3.4	Technologické prostředí .....	8
2.3.5	Politické prostředí .....	9
2.3.6	Sociálně-kulturní prostředí .....	9
2.3.7	Globální prostředí .....	9
2.4	Mikroprostředí .....	10
2.4.1	Zákazníci.....	10
2.4.2	Konkurence .....	10
2.4.3	Veřejnost .....	10
2.4.4	Dodavatelé .....	11
2.5	Metody analýzy externího prostředí .....	11
2.6	Metody analýzy makroprostředí .....	11

2.6.1	PEST analýza.....	11
2.6.2	Metoda „4C“ .....	12
2.7	Metody analýzy mikroprostředí.....	14
2.7.1	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	14
2.8	Ostatní metody externí analýzy .....	15
3	Analytická/praktická část .....	16
3.1	Charakteristika firmy .....	16
3.2	Analýza externího prostředí.....	18
3.2.1	Analýza makroprostředí metodou PEST .....	18
3.2.2	Analýza makroprostředí metodou „4C“ .....	28
3.3	Výstup analýzy a stanovení pozice na trhu.....	31
3.3.1	Závěry analýzy PEST .....	31
3.3.2	Závěry analýzy „4 C“ .....	32
3.3.3	Stanovení doporučení pro firmu .....	32
4	Závěr.....	34

Literatura

Přílohy



## **Seznam zkratk**

1. ADR Accord Dangereuses Route
2. CRT Cathode Ray Tube
3. DEČOV Deemulgační čistírna odpadních vod
4. DVD Digital Versatile Disc
5. HDP Hrubý domácí produkt
6. ISO International Organization for Standardization
7. LCD Liquid Crystal Display
8. OHSAS Occupational Health & Safety Advisory Services
9. OSN Organizace spojených národů

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Míra inflace v České republice .....	19
Tabulka 2 Indexy cen stavebních prací.....	19
Tabulka 3 Míra nezaměstnanosti v České republice.....	20
Tabulka 4 Vývoj hrubého domácího produktu v České republice a vývoj stavebnictví na tomto ukazateli .....	21
Tabulka 5 Vývoj produkce podnikových odpadů a odpadů ze stavebnictví.....	22
Tabulka 6 Vývoj zaměstnaných cizinců v České republice.....	23
Tabulka 7 Vývoj žáků a škol v České republice .....	23

## **Seznam grafů**

Graf 1 Míra registrované nezaměstnanosti v Jihočeském kraji a České republice .....	20
Graf 2 Podíl žáků nově přijatých do 1. ročníků středních škol s maturitou.....	24
Graf 3 Vývoj množství recyklovaných, spalovaných a skládkovaných odpadů v tunách .....	27
Graf 4 Rozložení zákazníků podle krajů.....	29

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Kroky externí analýzy .....	3
Obrázek 2 Faktory makroprostředí .....	4
Obrázek 3 Metoda „4C“ .....	13
Obrázek 4 Logo společnosti.....	16

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Vaněk
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 32
Název BP:	Externí analýza firmy a její nástroje
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Cíl a metodika</li><li>3 Literární rešerše</li><li>3.1 Význam a cíl v procesu strategického managementu</li><li>3.2 Analýzy vnějšího prostředí</li><li>4 Analytická / praktická část</li><li>4.1 Charakteristika společnosti</li><li>4.2 Analýza STEP</li><li>4.3 Analýza 4C</li><li>5 Výsledky analýz a doporučení</li><li>6 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BLAŽKOVÁ, M. <i>Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy</i>. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1535-1.</li><li>• GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. <i>Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení</i>. Praha: Computer Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.</li><li>• KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. <i>Strategické řízení: teorie pro praxi</i>. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8.</li><li>• KISLINGEROVÁ, E. <i>Oceňování podniku</i>. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.</li><li>• SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. <i>Strategická analýza</i>. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1</li><li>• SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. <i>Základy podnikání</i>. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 80-247-3339-0.</li><li>• TOMEK, G. <i>Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy</i>. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 80-740-0098-2.</li><li>• ŠMÍDA, F. <i>Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě</i>. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1679-8.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 23.03.2014</li><li>• Zpracování teoretické části do 23.03.2014</li><li>• Zpracování výsledků do 10.04.2014</li><li>• Finální verze do 30.04.2014</li></ul>
Vedoucí BP:	Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

V Praze dne 14. 4. 2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Milan  
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,  
o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=ICA-10107655  
Datum: 2014.04.14 10:21:22  
+02'00'

# 1 Úvod

V současné době můžeme trh charakterizovat silnými změnami a dynamicky se vyvíjejícími příležitostmi a hrozbami. Výrazně roste konkurence a sílí globalizace. Proto, aby byla schopna firma využít příležitostí trhu, získala konkurenční výhodu a obstála v tlaku konkurence, je nutné stanovit úspěšnou strategii na základě kvalitních informací o trhu a faktorech, které na ni působí. Potřebu dostatku informací si lidé uvědomovali již v dávné historii. Důkazem toho je známý citát z Umění války, který zní: *„Pokud známe nepřítel a známe sami sebe, nemusíme se obávat o výsledek v stovkách bitev. Pokud známe sebe, ale nepřítel ne, budeme vítězit i prohrávat. Pokud neznáme ani sebe ani nepřítel, prohrájeme v každé bitvě.“*

Pro získání informací firma využívá strategickou situační analýzu. Analýza se skládá z externí analýzy makroprostředí a mikroprostředí a poté z interní analýzy. Po provedené analýze může firma stanovit nové cíle a strategie, které ji tak pomohou získat konkurenční výhodu a odlišit se tak od konkurence.

Externí prostředí firmy představuje hlavní zdroj příležitostí a hrozeb. Proto se tato bakalářská práce budu zaměřovat právě na toto prostředí.

Hlavním cílem této práce je pomocí metod externí analýzy identifikovat a popsat faktory, které konkrétní firmu ohrožují nebo naopak vytvářejí příležitosti.

Práce bude rozdělena do dvou hlavních oblastí. V teoretické části práce je nejprve definován pojem strategická analýza jako součást strategického řízení. Dále se práce věnuje zásadám, které je nutné během provádění analýzy dodržovat. Jsou definovány pojmy makroprostředí a mikroprostředí, která jsou součástí externího prostředí firmy a identifikovány hlavní faktory a síly těchto prostředí ve vztahu k firmě. Tato část také uvádí metody, kterými může podnik toto okolí zkoumat a prostřednictvím nichž může získat potřebné informace.

V praktické části práce jsou tyto získané teoretické poznatky aplikovány na konkrétní firmě. Bude prováděna externí analýza pomocí některých z popsaných metod a stanovena pozice firmy v prostředí pro tvorbu budoucí podnikové strategie.

Metodicky byla práce vytvořena na základě rešerše primárních a sekundárních zdrojů. K identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb bylo využito metod externí strategické analýzy. Konkrétně se jedná o PEST analýzu a metodu „4C“. V rámci dosažení cíle byly dále využity metody pozorování, srovnávání a strukturovaný rozhovor s jednatelem firmy. Metoda pozorování přispěla k poznání, jak vlivy z okolí působí na danou firmu. Srovnávání pomohlo k identifikaci vývoje zjištěných faktorů makroprostředí v čase. Získaná data byla sumarizována a vyhodnocena.

## 2 Teoreticko – metodologická část práce

### 2.1 Strategie a strategická analýza

V tržním prostředí firmy nepůsobí samostatně, nýbrž spolu s konkurencí. Ta získává v poslední době na síle a vznikají konkurence typu superkonkurence a hyperkonkurence, které mají globální charakter. Navíc jsou firmy navzájem ovlivňovány řadou jiných faktorů, které na ně působí, ovlivňují je a kladou na ně vysoké nároky. Firmy musí neustále pozorovat a analyzovat prostředí, ve kterém působí a své strategie tomuto prostředí přizpůsobovat. Jak uvádí Zuzák (2011, str. 37) faktory jako hyperkonkurence, globalizace a diskontinuita vytváří na management tlak, který je nutí zvládat nové role.

Strategie ovšem nemůže vznikat jen na predikci možného vývoje. Musí se podílet na vytváření budoucnosti tím, že bude uspokojovat své zákazníky v daném oboru. Podle Sedláčkové (2006, str. 9) správně naformulované a zvolené kvantitativní i kvalitativní cíle, včetně strategií z nich vyplývajících, musí být tvořeny s ohledem na specifické charakteristiky konkrétního podniku. Autorka dále uvádí, že vzájemné sjednocení výstupů strategické analýzy je nejdůležitějším výchozím bodem pro tvorbu cílů a strategií. Proč jsou podnikové strategie tak důležité? Odpověď je jednoduchá. Strategie zajišťují soulad mezi zdroji podniku a vnějším prostředím a mají přímý dopad na výkon organizace. Podle Srpové et al. (2010, str. 128) můžeme strategii podniku chápat jako vzorec, který určuje konkurenční schopnosti firmy, její cíle i postup, kterým bude stanovených cílů dosaženo. Zuzák (2012, str. 26) definuje strategii jako cestu, kterou jsou dosahovány strategické cíle.

Strategická analýza slouží k vytvoření povědomí o vlivech, které na společnost působí a informuje ji o situaci, ve které se nachází. Sedláčková (2006, str. 8) uvádí, že strategická analýza pomocí různých analytických technik rozkládá celek na menší části, postupuje od celku k jednotlivým složkám celku a hledá celistvost a pravidla celku. Další autorka Jakubíková (2008, str. 79) popisuje strategickou analýzu jako komplexní přístup, jehož výsledky vstupují do procesu tvorby jednotlivých možných návrhů. Význam této analýzy v posledních letech neustále roste z důvodu rostoucí nestability a neustálého vývoje okolí.

Strategická analýza představuje složitý proces, který musí překonat řadu problémů. Mezi podstatné problémy, na které tvůrci analýzy narážejí, je špatná dostupnost a spolehlivost informací, jejich časově omezená platnost a schematičnost některých přístupů. Jejím cílem není jen definovat, identifikovat a zkoumat jednotlivé složky prostředí, ale i popsat a ohodnotit faktory působící mezi jednotlivými prvky, které mají vliv na firmu.

Firmy se v rámci strategické analýzy zabývají analýzou a vyhodnocením jak externího prostředí, tak interního. Analýza externího prostředí firmy se soustřeďuje na rozbor faktorů v makroprostředí a dále v mikroprostředí, které mají silnou vazbu na činnost organizace. Vhodné je nejprve provádět externí analýzu, kde vznikají příležitosti a hrozby a na ni může navazovat analýza interního prostředí, zabývající se

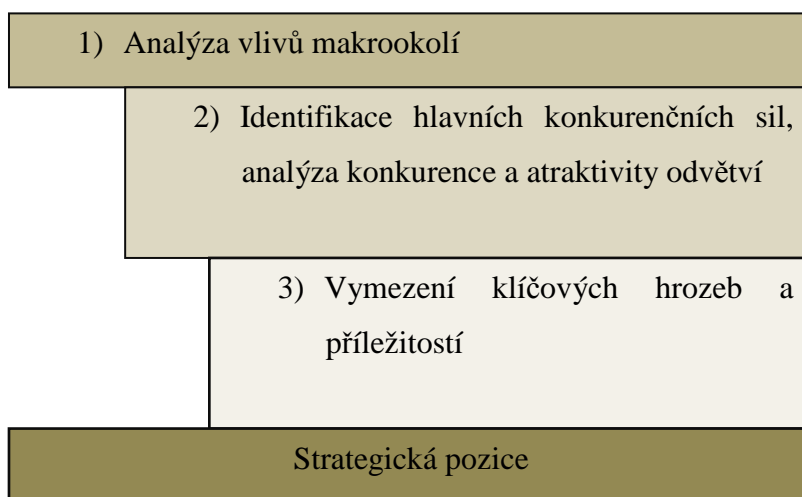
zdroji a výstupy dané firmy. V dalším textu se práce podrobně zabývá částí strategické analýzy zaměřenou na externí prostředí.

## 2.2 Externí analýza

Kovář (2008, str. 13) ve své knize poukazuje na to, že se externí analýza zaměřuje na trendy probíhající v různých složkách okolí, jejich vývoj a vzájemnou provázanost. Význam okolí roste hlavně v poslední době s rozvojem moderních technologií, vědy, techniky, obchodu, komunikace, informačních systémů a globálních aspektů. Tyto faktory, které ovlivnily možnosti a rychlost komunikace, způsobují, že trendy probíhající v okolí firem, je ovlivňují ve velmi krátké době. A to ať probíhají v lokálním nebo globálním prostředí. Proto je vhodné, aby byla analýza široce zaměřena. Měla by obsahovat nejen současný stav, ale i minulý stav a predikci do budoucna. Dále autor uvádí, že analýzu externího prostředí firmy provádí v takovém rozsahu, jaký je operační prostor firmy. Může se jednat o pět druhů prostředí jako je lokální, regionální, národní, mezinárodní nebo prostředí světové globalizace. Kde první prostředí je nejmenší a zároveň nejjednodušší až po nejsložitější.

V následujícím obrázku je patrné, jak má externí analýza probíhat. Nejprve přistoupíme k popisu makrookolí. Zjistíme jak velké toto okolí je. Poté identifikujeme klíčové faktory makrookolí a vyhodnotíme její vlivy na firmu. Musíme porozumět tomu, jak případné změny ovlivní výrobky a služby. Definujeme odvětví a následně stanovíme konkurenci a její cíle. Následuje stanovení hrozeb a příležitostí, které firmě okolí přináší a určí se strategická pozice firmy.

Obrázek 1 Kroky externí analýzy



Zdroj: Kovář (2008, str. 20)

Při analýze vlivů makroprostředí na firmu můžeme využít dvě nejčastěji využívané analýzy a to PEST analýzu a tzv. metodu „4C“. K analýze mikroprostředí, tedy k analýze konkurence a odvětví, se nejčastěji používá Porterův model pěti sil. Všechny

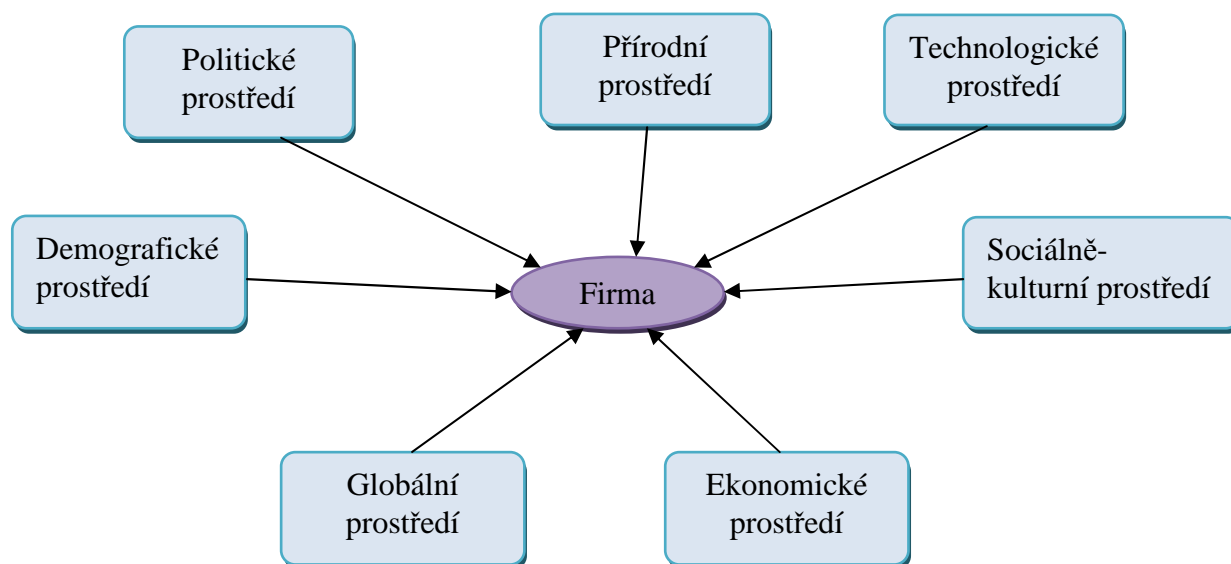


tyto metody budou popsány dále v textu. Než ovšem budou v práci popsány, je nyní vhodné definovat makroprostředí a mikroprostředí jako součást prostředí externího.

## 2.3 Makroprostředí

Makroprostředí představuje prostředí, ve kterém firma působí a zahrnuje řadu faktorů. Tyto faktory formují trh, a jak je již výše uvedeno, výrazným způsobem ovlivňují úspěšnost a výkonnost firmy. Makroprostředí přináší příležitosti, ale i hrozby pro firmy. Záleží na konkrétní firmě, zda se se změnami dokáže vyrovnat a využít je ve svůj prospěch. Podle Kislingerové (2001, str. 29) můžeme faktory makroprostředí rozdělit do sedmi hlavních oblastí. Na následujícím obrázku jsou tyto činitele makroprostředí ve vazbě s podnikem patrné a v dalším textu budou jednotlivé faktory detailně rozebrány. Kotler (2007, str. 117) proti tomu zmiňuje pouze šest skupin. Neuvádí globální prostředí.

Obrázek 2 Faktory makroprostředí



Zdroj: Kislingerová (2001, str. 29)

### 2.3.1 Ekonomické faktory

Na prvním místě naší pozornosti stojí ekonomické faktory. Grossová (2002, str. 16) ve své publikaci píše, že ekonomické prostředí je tvořeno globálními, mezinárodními, domácími a regionálními vlivy vyjadřující tržní potenciál firem. Jejich úspěch, či neúspěch závisí na tom, jak daný potenciál dokážou využít. Synek et. al. (2010, str. 18) zmiňuje, že tyto faktory mají pro firmy zásadní význam, neboť z ekonomického okolí čerpají výrobní faktory a kapitál a umísťují zde produkty své činnosti. Proto jsou firmy ovlivněny celkovou hospodářskou situací prostředí, ve kterém působí. Manévrovací

prostor pro potenciální vývoj firmy je lepší při hospodářském růstu a celkově pozitivní situaci na trhu. Firmy nejvíce ovlivňují následující ukazatele ekonomiky, které mají vliv na jejich zisky a produkci, určují, zda firma bude expandovat do zahraničí, kde postaví svou pobočku atd. Výhodou je, že ekonomickou situaci lze relativně dobře předvídat pomocí různých ekonomických ukazatelů. Management firem poté musí přizpůsobit svou strategii danému ekonomickému stavu.

- **Míra zdanění**

Daňová zátěž je v každém státě různá. Lze ale konstatovat, že společným cílem států je nastavit daňovou politiku tak, aby přinesla dostatečné vládní příjmy a aby zatížení pro občany a firmy nebylo příliš vysoké. Ve velmi zkrácené podobě lze konstatovat, že přímé daně mají vliv na zisky firem, nepřímé daně ovlivňují spotřebitele, určují výši poptávky a pro firmu jsou neutrální.

- **Dostupnost a cena výrobních faktorů**

Každá země je typická určitými výrobními faktory, kterými disponuje. Např. Japonsko a Čína má levnou pracovní sílu, Česká republika disponuje kvalitní zemědělskou půdou, Saudská Arábie je typickým vlastníkem ropy.

Firmy se snaží snižovat počty výrobních faktorů a tím snižovat své náklady. Synek et. al. (2010, str. 19) ve své publikaci dodává, že díky rozvoji logistiky a novým technologiím dochází ke snížení pracnosti ve výrobě, a tím pádem k nižší potřebě výrobních faktorů. K ohrožení firem může dojít v případě, že na trhu využívaného výrobního faktoru dojde k situaci, která povede k výraznému růstu ceny. Může jít například o monopol.

- **Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj**

Růst HDP jde ruku v ruce s růstem životní úrovně, a tím pádem i růstem kupní síly obyvatelstva, růstem investic a výnosů firem.

Devizový kurz koruny se definuje jako poměr koruny české k měně další země. Pohyb kurzu má přímý dopad na konkurenční schopnost výrobků podniku na globálním trhu. Je-li hodnota české koruny v porovnání s hodnotami měn v jiných zemích nízká, poté produkty vyrobené u nás jsou ve srovnání s výrobky v jiných zemích relativně levné a rostou tak zisky firem na zahraničních trzích.

Inflace představuje růst cenové hladiny v určitém čase. Pokud je cenová hladina nestabilní a silně roste, má nepříznivý vliv na celou ekonomiku a ta tento vliv přenáší dále na spotřebitele a firmy. Synek et. al. (2010, str. 19) uvádí, že rostoucí inflace má za následek snižování investic firem, což vede až ke snížení konkurenceschopnosti. Proč tomu tak je? Odpověď je jednoduchá. Firmy nechtějí při růstu cen vynakládat finanční prostředky do nových technologií a zařízeních, nechtějí riskovat, protože při plánování nemohou určit výši předpokládaných výnosů a nákladů.

Ne všechny odvětví jsou ovlivněny ekonomickou situací stejně. Např. potravinářský průmysl, který představuje nutné zboží denní potřeby, není ekonomickou situací tak

silně ovlivněn. Na druhé straně značkové a kvalitní zboží kopíruje trend ekonomiky mnohem hlouběji.

### **2.3.2 Demografické faktory**

Podle Zamazalové (2009, str. 106-107) se jedná o faktory zahrnující velikost, pohlaví, věk, rozmístění a hustotu populace a další související ukazatele, které definují obyvatelstvo jako celek. Pro firmy je sledování těchto faktorů významné z hlediska segmentace, správné formulace nabídky a komunikace se zákazníky. Pokud firma neurčí vlastní zákazníky a trendy jejich vývoje, je to první krok k neúspěchu. Kotler (2007, str. 118) ve své knize uvádí, že pokud se firma bude zabývat demografickými trendy, není moc faktorů, které by v krátkodobém a střednědobém rozsahu mohly působit jako ohrožení. Předpovědi těchto trendů jsou totiž poměrně přesné.

V rámci demografických ukazatelů firmy sledují především:

- **Populace a její věková struktura**

Populaci můžeme definovat jako souhrn osob, které žijí v daném okamžiku na daném místě např. v České republice. Populace neustále roste, což je celosvětovým problémem 21. století. Růst populace ovšem automaticky neznamená růst trhu a poptávky. Pokud populace nemá dostatečnou kupní sílu, poptávka neroste, ale naopak pomalu klesá. Obyvatelstvo většinou exponenciálně roste v méně vyspělých zemích. Naopak Podle NATO Review (2011) vyspělé ekonomiky je možné do velké míry charakterizovat vysokou úrovní industrializace, zpomalením populačního růstu při vzestupu jejich životní úrovně. Tím pádem může růst kupní síla i poptávka.

Věková struktura populace je v různých částech světa různá, obecně ovšem dochází k jejímu stárnutí. Jak uvádí Kotler (2007, str. 118) v Evropě obyvatelstvo stárne, což je způsobeno vývojem v oblasti zdravotní péče. Opačný trend byl zaznamenán v Mexiku, kde obyvatelstvo mládne. Stárnutím obyvatelstva dochází ke změně preferencí v nákupu, např. roste poptávka po lécích, vitamínech a farmaceutický průmysl roste.

- **Hustota obyvatelstva a migrace**

V minulosti byla migrace charakteristická stěhováním obyvatelstva z vesnic do měst. V současné době můžeme v České republice sledovat následující trend. Lidé migrují do vesnic v regionech s vyšší zaměstnaností a za prací dojíždějí do měst. To má dopad na kupní sílu obyvatelstva. Pokud lidé odcházejí z chudších regionů, kde je vysoká nezaměstnanost, odchází v první řadě vzdělané obyvatelstvo a dochází tak ke snížení kupní síly. Taková to situace je např. na Jesenicku v Olomouckém kraji. Kotler (2007, str. 144) s odkazem na provedený výzkum zmiňuje, že migrace obyvatel se stále zrychluje, protože se snižuje počet osob, které pracují celý život pro jednu společnost. Ohrožení pro firmy může být způsobeno velkou migrací a tím způsobenou vysokou fluktuací.

- **Společenské rozložení obyvatelstva**

Roste počet rozvodů a naopak klesá počet svateb. Nyní se v ČR každé druhé manželství rozvádí. Lidé v současné hektické době nemají mnohdy čas na hledání partnerů a preferují tzv. single život. U těchto osob je samozřejmě jiná poptávka a to především po menších bytech, levnějších elektrospotřebičích, menším nábytku atd. Podle Kotlera et. al. (2007, str. 144) dochází v globálním měřítku ke změně složení rodin. Roste počet neúplných rodin a počty homosexuálních domácností. Tomuto faktu se přizpůsobují nadnárodní řetězce např. v odvětví nábytku a drogerie.

V úplných rodinách dochází také ke změnám. Již jsou dávno pryč časy, kdy matky zůstávaly v domácnosti, aby se mohly postarat o děti. V současné době většina žen pracuje a s tímto trendem jde ruku v ruce i změna poptávky. Roste poptávka po školkách a jeslích. Firmy nabízejí různé zboží určené speciálně pro ženy, které jim pomohou zvládat domácnost a práci.

- **Národnostní struktura**

Dalším bodem zájmu zkoumání demografického prostředí je struktura národnostní. Každý národ má určité specifické zvyky a potřeby. Je tedy nutné vědět jaké je národní složení obyvatelstva. V České republice žije řada národnostních menšin. Mezi největší patří česká, moravská, slezská, slovenská, romská v posledních letech roste vietnamská menšina. Tímto trendem se řídí řada firem, např. jazykové školy nabízejí kurzy češtiny pro vietnamské občany.

### 2.3.3 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí ve smyslu makroprostředí představuje přírodní zdroje, které má lidstvo k dispozici. V posledních letech se na nás ze všech stran valí informace o zhoršujícím se životním prostředí a o ubývání přírodních zdrojů. V minulosti docházelo k plýtvání s přírodními zdroji, došlo k silnému znečištění životního prostředí. Tento problém se stal globálním problémem. Země začaly přijímat opatření k udržení a zlepšení této situace. Pro firmy představují nově vzniklé státní nařízení řadu překážek v podobě složitější výroby, větších kontrol a úplného zákazu výroby některých výrobků. Firmy, které se chovají příznivě k životnímu prostředí a dodržují nařízení, mohou díky tomu získat dobrou image. V tomto ohledu panuje shoda mezi zmiňovanými autory. Jakubíková (2009, str. 128) například uvádí, že zhoršující se přírodní prostředí znamená ohrožení pro firmy působící v cestovním ruchu. Pro firmy produkující výrobky a služby šetrné k prostředí jde naopak o příležitost.

Zhoršující přírodní prostředí projevuje v těchto oblastech:

- **Nedostatek surovin**

Některé přírodní zdroje jsou obnovitelné, jako je např. voda a vzduch. Roste ovšem jejich znečištění a výrobní podniky musí při výrobě zavádět opatření, která tomuto faktu brání. Firmy se při výrobě soustřeďují na výrobu recyklovatelných nebo rozložitelných

výrobků. Např. Coca Cola prodává výrobky v PET lahvích, které jsou rozložitelné. Na druhou stranu se pro firmy vytváří nové příležitosti např. čističky odpadních vod.

Jiné přírodní zdroje jsou neobnovitelné, typickým zástupcem je ropa. Hrozba vyčerpání ropy způsobuje investování financí do vývoje a výzkumu alternativních zdrojů. Nejvíce zasaženými odvětvím je automobilový průmysl, kde firmy přicházejí na trh s motory s nižší spotřebou, nebo elektroautomobily.

Vládní intervence do managementu přírodních zdrojů se v jednotlivých zemích liší. Podle Kotlera et. al. (2007, str. 150) je většinou tento fakt způsoben chudobou státu. Chudší státy dělají mnohem menší opatření. V těch rozvinutějších vznikají organizace, které prosazují limity znečištění a provádějí kontroly a výzkumy. V budoucnu můžeme očekávat, že se tento trend jen zprísni a firmy budou muset nová nařízení států respektovat a přizpůsobovat se jim.

### 2.3.4 Technologické prostředí

Nové technologické pokroky představují nejrychleji se vyvíjející oblast makroprostředí firmy. K největšímu rozmachu došlo ve dvacátém a v jednadvacátém století. Technologické pokroky znamenají růst celé ekonomiky. Umožňují obyvatelům růst životní úrovně. Vzniká řada nových odvětví spolu s řadou nových výrobků a tím obrovské příležitosti pro firmy. Některé odvětví mohou zanikat, jiné naopak vznikat např. DVD přehrávače téměř zcela zničili videorekordéry. Nové 3D LCD televize a plazmové televize vyhladily CRT televize. Pokud se podíváme na největší technologické pokroky posledních několika let, zajisté naše pozornost utkví např. na počítači, který se stal dostupný běžné populaci, mobilní telefony, internet, NANO technologie, nové technologické pokroky v automobilovém a zbrojním průmyslu atd. Vznik některých nových technologií přináší také možnost výroby produktů, které jsou jejich komplementy. Např. vznik myček na nádobí otevřel nové odvětví v podobě různých tablet a prášku na mytí.

Je patrné, že firmy musí být schopny rychle reagovat na vývoj nových technologií a včas přizpůsobit svou nabídku těmto změnám. V případě, že firma vyvine novou technologii, představuje to pro ni neocenitelnou konkurenční výhodu a většinou i obrovské zisky. Proto větší firmy vkládají do výzkumu velké finanční obnosy. Mezi největší firmy světa, které se věnují technologickému pokroku a inovacím patří např. Apple, Microsoft, Nokia. České firmy ovšem také nezaostávají. Např. Jablotron, který se účastní světových výstav a představuje novinky ve světě komunikací a zabezpečení.

S rostoucím technologickým vývojem roste i obava zákazníků o své zdraví. Jak uvádí Keller (2007, str. 131) vývoj technologií a materiálů může způsobovat u zákazníků strach z negativního vlivu na lidský organizmus a je třeba vynaložit úsilí k odvrácení těchto obav. V této souvislosti byly zvětšeny pravomoci vládních institucí ke kontrole nebezpečnosti výrobků. Jedná se zejména o oblast potravinářství, automobilový průmysl, elektrické spotřebiče a stavebnictví. Firmy musí proto dokonale znát bezpečnostní předpisy pro daný typ výrobku a při výrobě s nimi počítat. Pokud vstupují s výrobkem na jiný než domácí trh, musí znát předpisy i v jiných státech. V opačném případě hrozí firmám nemalé pokuty.

### **2.3.5 Politické prostředí**

Politické prostředí představuje politickou situaci v dané zemi, vládní sektor, úřady, legislativu a zájmové skupiny, které mohou přinášet především hrozby pro firmy, v některých případech ale i příležitosti. Podíváme-li se blíže na toto prostředí, zjistíme, že trh musí být ovlivněn více či méně legislativou proto, aby mohl vytvářet rovné podmínky pro firmy a pro spotřebitele. V každém státě funguje různá legislativa a její dodržování kontrolují různé orgány. Ve vyspělých státech dochází neustále k zpříšňování legislativy v oblasti ochrany životního prostředí při výrobě výrobků a poskytování služeb. Zpříšňují se antimonopolní zákony, které mohou být hrozbou pro firmy, které chtějí získat dominantní postavení.

Nelze zapomínat na to, že ve vyspělých ekonomikách je stát také důležitým spotřebitelem. Vytváří poptávku po službách a zbožích pomocí státem financovaných organizací.

Rizikem v této oblasti je vládní a politická nestabilita, která může vést k nízké kupní síle, ke zvyšování daní, k útlumu investic a podle Šmída (2007, str. 53) v extrémních situacích může stát firmy znárodnit.

### **2.3.6 Sociálně-kulturní prostředí**

Je určeno kulturou společnosti a jejími normami. Keller (2007, str. 135) ve své knize uvádí, že názory, hodnoty a normy jsou formulovány společností a lidé je podvědomě přebírají, vztahují je na sebe samého i na ostatní populaci, organizace, společnosti i přírodu a vesmír. Společnost tvoří rodiny. Děti přijímají zvyky a názory od rodičů od přátel a následně tvoří vlastní poptávku, která v České republice nese znaky konzervatismu, zájmu o přírodu, hledání trvalých hodnot. Roste trend rostoucí vzdělanosti populace, čímž roste životní úroveň, dochází k upevňování zdraví a vznikají nové segmenty zákazníků, například lidé holdující racionální a zdravé stravě.

Podle Šmída (2007, str. 53) dále toto prostřední ovlivňuje to, jak firma vystupuje k subjektům v jejím okolí. Může tak vytvořit jak pozitivní tak negativní povědomí o firmě. Jde hlavně o to, zda bude její jednání v souladu s veřejnými prohlášeními a s platnou legislativou. Pokud bude vystupovat v rozporu s veřejně uznávanými pravidly, jistě vytvoří negativní povědomí. Pozitivně může firma působit například sponzorskou nebo charitativní činností, transparentním prováděním vlastní činnosti a dalšími postupy.

### **2.3.7 Globální prostředí**

Příležitosti a hrozby mohou přinášet také změny v celosvětovém okolí. Hraje zde důležitou roli integrace a seskupení, mezinárodní smlouvy a ujednání. Především firmy, které chtějí expandovat a získat podíl na zahraničním trhu jsou tímto prostředím ovlivněny. Např. rozvoj ekonomiky asijských zemí. V Japonsku, Jižní Korei se vytváří na jedné straně možnost rozšíření trhů, avšak na druhé straně nebezpečí silné konkurence. Tomek (2009, str. 13) uvádí, že procesem globalizace jsou překvapivě

velmi silně ovlivněny malé a střední firmy, které jsou citlivé na jakékoliv změny v okolí. Autor uvádí, že většinou nemají dostatečně kompetentní vedení, které by vlivy identifikovalo a zapracovalo do firemní strategie.

## **2.4 Mikroprostředí**

Mikroprostředí představuje blízké prostředí firmy. Jak uvádí Jakubíková (2009, str. 128) jedná se o takové prostředí, které ovlivňuje schopnost firmy dosahovat zisku, sloužit zákazníkům a veřejnosti a které společně vytváří systém poskytování hodnot firmy. Hlavním rozdílem oproti makroprostředí je fakt, že toto prostředí může firma více, či méně ovlivnit. Jedná se především o dodavatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Podle Dedouchové (2001, str. 17) je úkolem managementu odhalit v mikrookolí významné příležitosti a hrozby. Podle nich pak formulovat strategii, která buď rozvine příležitosti, nebo maximálně potlačí negativní dopady plynoucí z ohrožení.

### **2.4.1 Zákazníci**

Touto skupinou je široká oblast klientů, kteří mají zájem o zboží a služby dané firmy. Mohou to být jedinci nebo domácnosti, průmysloví zákazníci, kteří nakoupené výrobky dále zpracovávají. Obchodní mezičlánky, které výrobky nakupují za účelem dalšího prodeje se ziskem, stát a různé instituce. Sledování této skupiny je velmi důležité, protože cílem podniku je jak zisk, tak uspokojování potřeb zákazníků.

### **2.4.2 Konkurence**

Konkurenci představují firmy, které nabízejí podobné nebo stejné výrobky a služby. Firmy se snaží udržet si své zákazníky nebo získat nové. To ovšem znamená být v soutěži s konkurencí lepší. Kotler et. al. (2007, str. 134) uvádí, že firma musí zákazníků poskytnout vyšší hodnotu než konkurence. Nestačí pouze identifikovat a naplnit jejich potřebu, ale představovat variantu, která je proti konkurenci v myslích zákazníků výše. Proto je nutné sledovat nejen samotnou konkurenci, ale také jejich marketingový mix.

Jednou z možných variant, jak se vyhnout přímému boji s konkurencí je podle Zuzáka (2011, str. 66) spolupráce konkurentů. V tomto vztahu nebere firma v úvahu pouze své zájmy, ale i zájmy svých partnerů. Ohrožení může v tomto případě vzniknout na straně státu, který by mohl takovou spolupráci považovat za kartelovou dohodu, kterou se firmy snaží omezit konkurenci.

### **2.4.3 Veřejnost**

Cílem firmy je nejen uspokojovat potřeby a přání zákazníků ale také vytvářet o firmě příznivé povědomí u veřejnosti, do které patří např. zaměstnanci, zájmové skupiny, média, vládní organizace.

#### **2.4.4 Dodavatelé**

Dodavatelé jsou partneři a zprostředkovatelské firmy. Jsou to např. dopravci, dodavatelé materiálu, dodavatelé zboží atd. Jak uvádí Zamazalová (2009, str. 54) dodavatelé ovlivňují kvalitu a zdroje firmy, proto je nutné vybírat vhodné a spolehlivé dodavatele.

### **2.5 Metody analýzy externího prostředí**

Hloubka analýzy by měla korespondovat s velikostí firmy, rozsahem její aktivit a typům zákazníků. Stejně tak časový horizont a cenová náročnost provedené analýzy by měla odpovídat potřebám a možnostem firmy. Jak uvádí Blažková (2007, str. 48) firma má několik možností, kde získat potřebné informace. Sekundární informace jsou takové, které firma získala od jiného subjektu, který je poskytl dalším osobám např. statistické úřady, poradenské firmy, banky, mezinárodní instituce. Primární zdroje si firma zabezpečuje a financuje sama.

### **2.6 Metody analýzy makroprostředí**

K samotné analýze makroprostředí nám slouží, jak jsem již bylo uvedeno, dvě analýzy, které jsou zde popsány.

#### **2.6.1 PEST analýza**

PEST analýza představuje analýzu čtyř složek makroprostředí, v návaznosti na zkoumaný podnik. Existuje několik obměn této analýzy např. STEP, PESTEL atd. Tato analýza je vhodná jak pro malé firmy, tak i pro nadnárodní giganty. Jak uvádí Kovář (2008, str. 69) při analýze se popisují okolnosti v externím prostředí, které se staly v minulosti, a zkoumá se, jak se mohou měnit v čase. Dále je posuzována jejich důležitost na základě důsledků těchto změn. Sleduje se, jak se mění složky okolí v závislosti na změně zvolených faktorů. Bohužel, i když provedeme analýzu nějakého prostředí a určíme jeho trend do budoucna, není nikdy jasné, jaký bude mít přímo dopad na danou firmu. Další autorka Grasseová (2010, str. 178) definuje účel analýzy v nalezení odpovědi na tři otázky. Jaké faktory ovlivňují organizaci? Jaké mají tyto faktory účinky? Které jsou nejvýznamnější v krátké době? Autorka dále uvádí, že stanovení budoucího vývoje těchto faktorů může mít zásadní vliv na další směřování firmy.

Někteří autoři jako například Vochozka et. al. (2012, str. 344) rozšiřují metodu o ekologické prostředí. Důvodem je již zmíněný růst důležitosti ochrany životního prostředí a možného ohrožení v podobě pokut ze strany orgánů státní správy.



Analýza by měla být prováděna přehledně, měla by být doložena konkrétními čísly a fakty. Kovář (2008, str. 71) je názoru, že pro udržení systematickosti a pořádku je vhodné rozložit PEST analýzu do tří fází pomocí tzv. MAP struktury:

- Fáze M – monitorování faktorů v prostředí,
- Fáze A – analýza jejich působení,
- Fáze P – predikce vývoje.

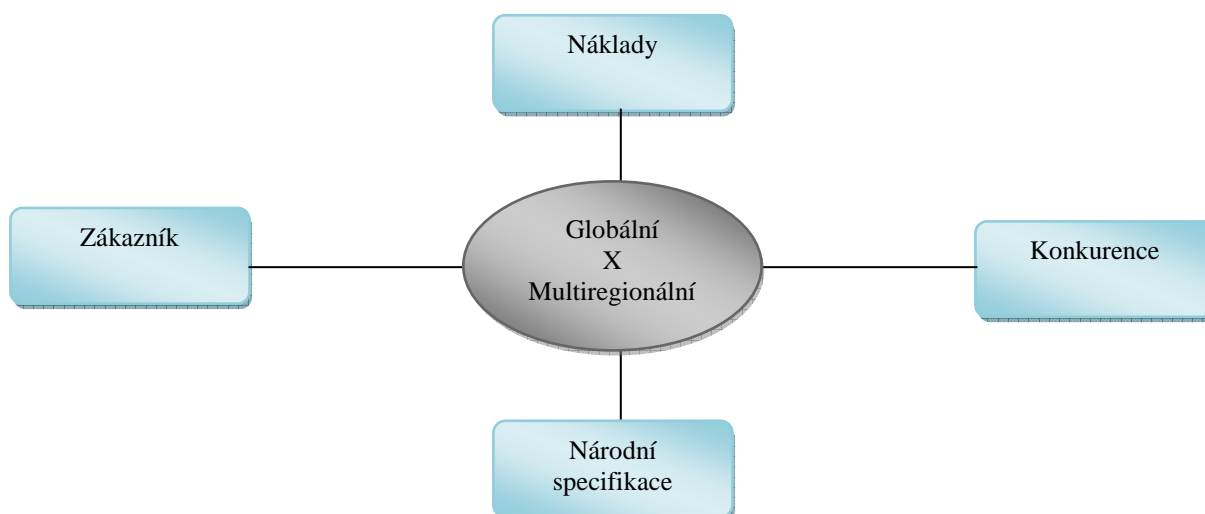
Konkrétní složky PEST analýzy se věnují zkoumání těchto faktorů:

- **Politicko-právní faktory.** Zkoumá zákonné normy dané země, které upravují obecné podmínky podnikání, jakými jsou např. daňové zákony, právo obchodní a občanské, antitrustový zákon. Dále stojí v popředí zájmu této analýzy členství v různých organizacích, politicko-ekonomických seskupeních, jako je například členství v OSN, v EU a dalších.
- **Ekonomické faktory.** Věnuje se převážně ekonomické situaci dané země. Sleduje především vývoj HDP, míru inflace a nezaměstnanosti, vývoj peněžní zásoby, výši cla a existence celní ochrany, která ovlivňují výši exportu a importu, úrokové míry, které ovlivňují výši investic firem, kupní sílu obyvatelstva a podobně.
- **Sociálně-kulturní a demografické faktory.** V této oblasti se PEST analýza věnuje zkoumání obyvatelstva, demografického vývoje, mobility obyvatelstva, míry vzdělání obyvatelstva, přístupu k práci a další.
- **Technické faktory.** Kovář (2008, str. 69) tyto faktory popisuje jako stav ve vývoji a výzkumu a jeho trend do budoucna, zkoumá rychlost technologických změn, míru zastarávání technologií, vládní výdaje na výzkum a vývoj.

### 2.6.2 Metoda „4C“

Většina úspěšných podniků, dospěje časem do stádia, kdy rozšiřuje svou působnost na jiné trhy ať již domácí nebo zahraniční. Důvodem je nedostačující stávající trh. Cílem této metody je nalézt odpovědi na jaké trhy se má podnik rozvíjet, jaké výrobky a služby bude na kterém trhu nabízet a jakou strategii přitom využije. Jak je vidět z obrázku 3, analýza se zabývá čtyřmi faktory. Název získala metoda podle čtyř začátečních písmen každého faktoru. Vochozka et. al. (2012, str. 344) vidí využití této metody k tomu, aby si společnost, která působí globálně, vytvořila představu o podmínkách na lokálních trzích na kterých je aktivní. Současně má management přimět k tomu, aby bral v úvahu požadavky těchto trhů.

Obrázek 3 Metoda „4C“



Zdroj Sedláčková (2006, str. 25)

- **Zákazníci - Customers**

První bod této analýzy se podle Sedláčkové (2006, str. 26) tedy věnuje preferenci zákazníků. Spotřebitelé na různých trzích mohou mít homogenní preference nebo silně diferencované. Velmi odlišné jsou například chutě zákazníků v různých regionech. Při poznání preferencí zákazníků může firma zvolit homogenní globální strategii nebo odlišnou strategii.

- **Národní specifika - Country**

Před vstupem na mezinárodní trhy musíme znát dané tradice a normy. Jak uvádí Kovář (2008, str. 80) zvyky, tradice a společenské normy jednotlivých trhů mohou působit jako překážky pro využití homogenní strategie. Metoda by měla odhalit jak psaná, tak nepsaná pravidla. Sedláčková (2006, str. 27) dodává ještě technické standardy a obchodní politiku. Rozdílné technické požadavky mohou být vyžadovány v Evropě a jiné v Africe. Také platí, že některé země upřednostňují volný trh a některé silně chrání vlastní trh pomocí celních bariér a dalších překážek.

- **Konkurence - Competition**

V popředí zájmu zkoumání konkurence v tomto slova smyslu stojí globální konkurence, která vlivem globalizace roste. Vznikají globální korporace v různých odvětvích např. potravinářství, infrastruktura, automobilový průmysl. Významnou roli při konkurenčním boji hraje kapitálová vybavenost firem a možnost dosahovat úspory z rozsahu.

- **Náklady - Cost**

Pozornost v této oblasti věnujeme nejdůležitějším nákladům pro firmy. Jsou to náklady na vývoj, které v některých oborech představují obrovské finanční zatížení, proto se jimi mohou zabývat jen lídři v oboru. Dále jsou to výnosy z rozsahu, kdy s růstem objemu prodeje většinou klesají náklady na prodej, proto je vhodné rozšiřovat působnost firem a tyto náklady snižovat. Posledními vysokými náklady jsou náklady na dopravu. Znamenají relativně velký problém při vstupu na globální trhy. Většina zemí si ale problém s dopravou uvědomuje a pro posílení mezinárodního obchodu se snaží vyvíjet hospodárnější infrastrukturu.

Jak uvádí Kovář (2008, str. 80) a Sedláčková (2006, str. 28) po analýze „4C“ můžeme dojít k těmto závěrům:

- Globální strategie není efektivní, protože v jednotlivých regionech jsou velké rozdíly v preferencích zákazníků i v legislativě. Dopravní náklady jsou obrovské. Rozdílné jsou i normy a kulturní zvyklosti. Konkurence v odvětví se odehrává na lokální úrovni.
- Multiregionální strategie – konkurenční prostředí vyvolává nutnost vyrábět velké objemy, což vede firmy ke vstupu do dalších regionů. V těch je ale určitá míra heterogenity vyžadující využití odlišných strategií pro jednotlivé regiony.
- Globální homogenní strategie – konkurence probíhá na globální úrovni. V regionech nejsou výrazné odlišnosti, které by omezovaly použití stejné strategie pro všechny regiony. Neexistují žádné překážky vstupu na trh. Rozšířením na další trhy je možné zvýšit nákladovou efektivnost a konkurenční postavení.

## **2.7 Metody analýzy mikroprostředí**

### **2.7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Nástrojem sloužícím k analýze mikroprostředí je model Michaele E. Portera. Podle Vochozky et. al. (2012, str. 345) se zaměřuje na výnosnost odvětví. Firmy tak snadno mohou zjistit postavení na trhu vůči konkurenci. Při analýze konkurenčního prostředí je sledováno pět základních faktorů:

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Odběratelé při splnění určitých podmínek mají moc ovlivnit firmu v její neprospěch. Je-li kupujících malé množství, ale jejich nákupy představují velké procento v oboru nebo existuje-li velké množství menších firem v oboru, mohou zákazníci tlačit na snížení cen, nebo zlepšování kvality.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pokud je odvětví lákavé, firmy dosahují zisku a existuje zde volné místo na trhu, je hrozba vstupu konkurence poměrně vysoká. Nedochází-li přitom k růstu poptávky v daném odvětví, dojde ke snížení výnosů firem vlivem vstupu konkurence.

- **Hrozba vstupu substitutů**

Jak uvádí Keřkovský et. al. (2006, str. 54) „*substitut je produkt, který uspokojuje stejné potřeby jako originální výrobek. Pokud je v nějakém bodě tento substitut výhodnější např. cena, kvalita, spotřebitel začne mít o tento produkt větší zájem.*“ Předcházet této hrozbě může organizace vyvíjením inovací nebo zachováním ceny.

- **Rivalita firem působících na daném trhu**

Konkurenční rivalita je situace, kdy na trhu v daném odvětví působí větší množství firem, které si konkurují v jednom nebo více bodech. Např. cenou, kvalitou, službami atd. Tato rivalita se zvyšuje vlivem rostoucího počtu konkurentů, jestliže poptávka v odvětví spíše stagnuje nebo pokud odejít z obchodu je dražší než v něm přetrvat.

- **Hrozba dodavatelů.**

Dodavatelé výrobních faktorů jako jsou suroviny, energie, pracovní kapitál mohou postupem času zvyšovat ceny. Tato skutečnost by měla za následek snižování zisků firem. Hrozba sílí s rostoucí silou dodavatelů. Ti mohou být silní, pokud výrobní faktor, který nabízí je pro firmu nutností a nelze použít jiný substitut a pokud má dodavatel výsadní postavení a nemá na trhu přílišnou konkurenci.

## **2.8 Ostatní metody externí analýzy**

V současné době existuje pro analýzu externího prostředí firmy, kromě výše zmíněných metod i mnoho dalších, které jsem se zde rozhodl pro úplnost práce také uvést. Jedná se o metodu delfskou, panel expertů, metodu scénářů, mapu konkurenčních skupin a analýzu zainteresovaných stran. Při výběru metod je nutné, aby firma využívala jen ty metody, které analyzují a předvídají část okolí, která má na podnik přímý vliv. Z důvodu rozsahu této práce, povaze analyzované firmy a jejímu okolí budu v analytické části využívat pouze některé metody z výše uvedených.

## 3 Analytická/praktická část

### 3.1 Charakteristika firmy

Obrázek 4 Logo společnosti



Zdroj: Prezentace společnosti ASTON – služby v ekologii, s.r.o. (2013)

Pro svou analytickou část práce jsem si vybral firmu ASTON – služby v ekologii, s.r.o., která sídlí v Táboře. Společnost vznikla původně jako fyzická osoba v roce 1993. V průběhu roku 2005 se transformovala na společnost s ručením omezeným ASTON - služby v ekologii, s.r.o. Jedná se o menší firmu s počtem zaměstnanců třicet pět. Firma nabízí ve svém portfoliu řadu služeb, které jsou rozděleny pod čtyřmi základními divizemi. Společnost je specializovanou firmou pro nakládání zejména s nebezpečnými odpady, ale nabízí i řešení komplexního odpadového hospodářství. Disponuje autoparkem svozových vozidel v normě ADR pro přepravu nebezpečných látek, včetně kompletního vybavení pro havarijní zásahy, vodohospodářské služby nebo průmyslové čištění. Společnost v Čechách provozuje několik zařízení na úpravu, recyklaci či odstranění odpadů. Firma provádí sběr, třídění, dopravu, recyklaci a odstraňování všech druhů ostatních i nebezpečných odpadů dle katalogu odpadů, a to vše vlastními kapacitami. Součástí služeb jsou dále pronájmy sběrných nádob pro shromažďování odpadů, čištění jímek, nádrží, odlučovačů ropných látek, kanalizací a dalších technologií, včetně následné inspekce TV kamerou a revizí dle odpovídajících norem zajišťované vlastními certifikovanými pracovníky.

Od roku 2004 je firma certifikována v managementu kvality podle normy ISO 9001 a v environmentálním managementu podle normy 14001. V roce 2010 byla provedena certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví podle normy OHSAS 18001. Pravidelně se ve všech třech oblastech podrobuje certifikačním a recertifikačním auditům.

Společnost je orientována na podnikovou sféru, především na průmyslové a stavební společnosti. Nerealizuje, ani neplánuje větší rozšíření činností v komunální sféře, tedy svoz odpadů z měst a obcí.

Tým třiceti pěti odborně způsobilých pracovníků je rozdělený do čtyř divizí s šesti regionálními pracovišti v Táboře, Sezimově Ústí, Plané nad Lužnicí, Písku, Pohnánici a Nýrsku.

- **Divize zneškodňování**

Společnost provozuje vlastní zařízení k využívání, odstraňování a úpravě odpadů. Jedná se deemulgační stanice odpadních vod v lokalitách Sezimovo Ústí a Písek. Technologie jsou přizpůsobené k aplikaci všech jednofázových i dvoufázových chemických způsobů zneškodňování kapalných odpadů. Pod tuto divizi patří i další poskytované služby jako jsou laboratorní rozборы, čištění všech druhů a typů odlučovačů ropných látek, revize, defektoskopie jímek a nádrží, tlakové čištění kanalizace a monitoring TV kamerou.

Odstraňované odpady:

- řezné kapaliny
- brusné kapaliny
- vodné kaly obsahující barvy
- alkalické odmašťovací kapaliny
- ostatní prací kapaliny

- **Divize sběru a výkupu**

Střediska v Plané nad Lužnicí, Písku a Nýrsku poskytují komplexní služby v odpadovém hospodářství s důrazem na recyklaci, separaci a vytřídění využitelných složek odpadů. Střediska slouží k optimálnímu, efektivnímu a účelnému nakládání s odpady získanými sběrem nebo výkupem od původců odpadů, a to ve vybavených a řádně zabezpečených prostorech bez negativních vlivů na životní prostředí.

Účel zařízení:

- konečné přetřídění a separace nebezpečných i ostatních odpadů
- maximální snaha o omezení skládkování
- preference materiálového (recyklace) a energetického (spalování) využití
- dotřídění využitelných složek průmyslových odpadů

- **Divize recyklace**

Provozuje zařízení k využívání inertních odpadů k terénním úpravám a rekultivaci bývalé skládky popelovin

Nabízí uložení:

- výkopových zemin
- stavebních sutí
- vytěžené hlušiny
- odpadů na bázi sádry
- další odpady splňující požadavky vyhlášky č. 294/2005 Sb.

- **Divize legislativní podpory**

Poskytuje zákazníkům poradenské služby a administrativní podporu pro orientaci v platné legislativě a zajištění souladu jejich činností s příslušnými zákony.

Nabízené služby:

- trvalý externí výkon funkce podnikového ekologa
- trvalý externí výkon funkce odpadového hospodáře
- trvalý externí výkon činnosti autorizované osoby pro nakládání s chemickými látkami
- trvalý externí výkon funkce podnikového vodohospodáře
- trvalé externí vedení evidence odpadů včetně každoročního zasílání "Hlášení o produkci a nakládání s odpady" orgánům státní správy
- jednorázové služby v oblasti podnikové ekologie
- zařazení odpadů podle katalogu odpadů, návrh systému třídění a shromažďování odpadů, návrh shromažďovacích prostředků a vytipování vhodných objektů pro shromažďování a skladování odpadů
- hodnocení nebezpečných vlastností odpadů
- vypracování projektů komplexních systémů nakládání s odpady
- zastupování při kontrolách prováděné ve Vaší společnosti Českou inspekcí životního prostředí, krajským úřadem, orgány obce
- konzultace, právní poradenství
- zpracování odborných posudků a rozptylových studií
- technická pomoc při zařazení stacionárních zdrojů do příslušné kategorie
- výpočet poplatků za znečištění ovzduší REZZO

## **3.2 Analýza externího prostředí**

Analýza externího prostředí je provedena tak, že je nejprve pomocí dvou metod zmonitorováno prostředí firmy, vyhodnoceny nejdůležitější faktory, které ji ovlivňují. Po té určeny závěry z provedené analýzy a stanovena predikce budoucího vývoje. Na tomto základě je stanoveno doporučení pro firmu.

### **3.2.1 Analýza makroprostředí metodou PEST**

- **Analýza ekonomického prostředí**

Ekonomiku České republiky ovlivnila celosvětová ekonomická krize, které se začala projevit v roce 2008, v některých oblastech již o rok dříve. Tato krize se dotkla i společnosti ASTON – služby v ekologii, s.r.o., a to hlavně ve formě platební neschopnosti některých zákazníků.

Podle veřejně dostupných informací měla společnost rostoucí celkové tržby. Z vyjádření jednatele společnosti byly ztráty způsobené krizí nahrazeny zakázkami na stavbách

v jihočeském kraji, kde byl investorem stát. Především se jednalo o odpad ze stavby dálnice D3 a železničního koridoru.

- **Inflace**

Inflace v České republice za posledních pět let převážně roste. Až v předchozím roce došlo ke zpomalení růstu cen. Konkrétní míru inflace představuje tabulka č. 1. V porovnání s jinými zeměmi Evropské unie, zaobírala Česká republika podle Eurostatu (2014) v roce 2012 páté nejhorší místo. Snížení viditelné v roce 2013 se jistě pozitivně promítne i do celoevropského srovnání.

Ve firmě ASTON – služby v ekologii, s.r.o. tvoří v posledních letech výrazný podíl na celkovém obratu zakázky ve stavebnictví. Recyklace stavebních odpadů, jejich ukládání a prodej. Ve stavebnictví je situace komplikovanější. Ceny stavebních prací se podle Českého statistického úřadu (2014) snižují. Stavební firmy inkasují za práce méně než v předcházejících letech, důvodem je pokles produkce na tomto trhu. Konkrétní vývoj můžeme vidět v tabulce č. 2, kde jsou uvedeny indexy cen stavebních prací. Tržby na trhu stavebních prací se tedy snižují. Výsledkem je výrazný tlak na snižování nákladů, a tedy i na cenu za likvidaci odpadů vznikajících při stavbách.

Tabulka 1 Míra inflace v České republice

Rok/ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Míra inflace v %</b>	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: Český statistický úřad (2012)

Tabulka 2 Indexy cen stavebních prací

Rok/ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Meziroční index cen</b>	101,2	99,8	99,5	99,2	98,7

Zdroj: Český statistický úřad (2014)

- **Nezaměstnanost**

Vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých letech udává tabulka č. 3. Míra nezaměstnanosti v České republice stejně jako míra inflace roste, což se projevuje ve snížení poptávky.

I zde je viditelný dopad ekonomické krize. Z tabulky je zřetelné, že její vliv na míru nezaměstnanosti přišel se zpožděním. Teprve v roce 2009 a 2010 je patrný růst míry celkové nezaměstnanosti. V dalším roce došlo ke zlepšení, aby v následujícím tento ukazatel opět vzrostl. Zpožděná reakce firem na vývoj ekonomiky značí jejich snahu o udržení připravenosti na případný růst. Nedostatečné kapacity by v tomto případě působily jako ohrožení.



Tabulka 3 Míra nezaměstnanosti v České republice

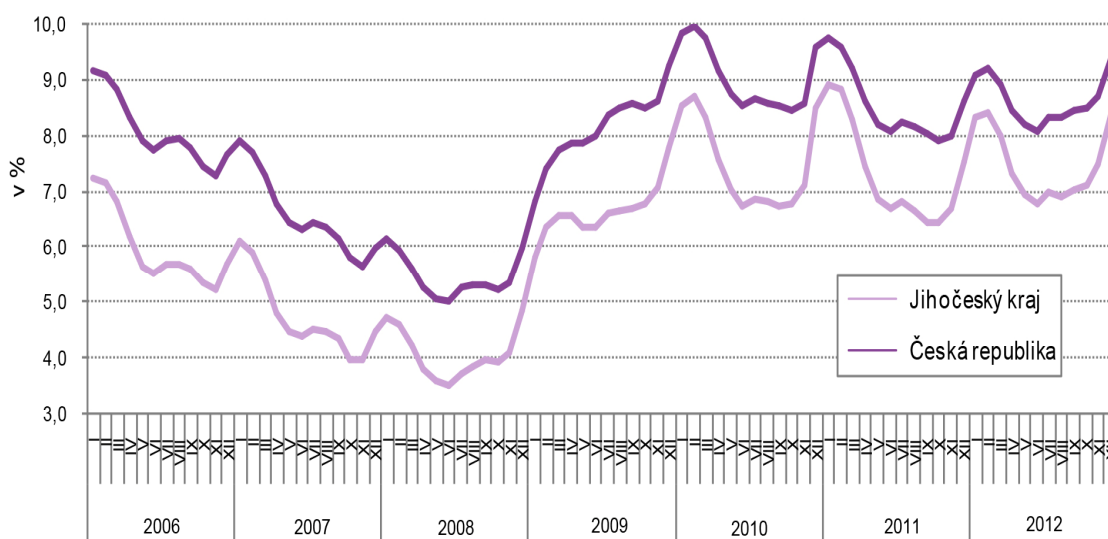
Rok/ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Míra celkové nezaměstnanosti v %	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0

Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Dva výše uvedené ukazatele krátkodobě vyvrací makroekonomické pravidlo, že pokud roste inflace, klesá nezaměstnanost a naopak. Z porovnání obou tabulek je zřetelný růst inflace i nezaměstnanosti.

Nejvíce zasažená místa nezaměstnaností jsou Olomoucký, Moravskoslezský a Ústecký kraj. Společnost ASTON – služby v ekologii, s.r.o. vyvíjí, díky rozmístění svých středisek, největší aktivitu v Jihočeském kraji. Na následujícím obrázku je vidět jak míra nezaměstnanost v tomto kraji opisuje celkem přesně křivku míry nezaměstnanosti v České republice, ale na celkově nižší úrovni. V Jihočeském kraji byla nezaměstnanost pod průměrem České republiky.

Graf 1 Míra registrované nezaměstnanosti v Jihočeském kraji a České republice



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

- **Hrubý domácí produkt**

Vývoj HDP má v České republice velmi různorodý trend. Po světové krizi v roce 2008 silně klesl. Jeho pokles byl, jak uvádí Český statistický úřad (2014), přibližně kolem 4%. V roce 2010 a 2011 ale opět vzrostl cca o 2,5%, respektive 1,5%. Na tomto kladném vývoji se podílel růst domácí poptávky a zahraničního obchodu. V následujících letech ovšem nepříznivý trend opět pokračuje, HDP se v roce 2012 propadl cca o 1%, vlivem snížení domácí poptávky. V prvním čtvrtletí 2013 došlo k poklesu HDP o 2,3%, ve druhém čtvrtletí o 1,6% a ve třetím o 1,0% ke stejnému

čtvrtletí roku 2012. V poslední kvartálu rostl o 1,2%, ale celkově došlo k propadu o 0,9% proti roku 2012. Český statistický úřad (2014) uvádí jako hlavní příčiny poklesu klesající investiční aktivity, především investic do fixního kapitálu a slabou zahraniční poptávku. Naopak pozitivní vývoj zaznamenaly výdaje domácností i vládních institucí na konečnou spotřebu.

Stavebnictví, zaobírá na hrubém domácím produktu relativně vysoké procento, které se pohybuje kolem 6%. Konkrétní hodnoty uvádí tabulka č. 5. Trend vývoje stavebních prací má obdobný charakter jako HDP. Tento trh byl ovlivněn hospodářskou krizí v roce 2008 a od toho okamžiku klesá hodnota stavebních produkce. Pouze v roce 2011 došlo ke zlepšení, ale hned v roce následujícím došlo k propadu. Důvodem je fakt, že investoři mají nadále strach z větších investic a jejich výdaje klesají.

Tabulka 4 Vývoj hrubého domácího produktu v České republice a vývoj stavebnictví na tomto ukazateli

Rok/ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>HDP celkem v mld. Kč</b>	3 662,6	3 848,4	3 628,1	3 759,0	3 823,4	3 845,9
<b>Podíl stavebnictví na HDP v %</b>	6,7	6,4	6,4	6,3	6,4	--
<b>Index stavební produkce v %</b>	107,1	100	99,1	92,6	96,4	92,4

Zdroj: Český statistický úřad (2014)

O nepříznivém vývoji na trhu s odpady a stavebním trhu vypovídá i následující tabulka, která definuje celkovou produkci podnikových odpadů v České republice a podíl odpadů ze stavebnictví na celkové produkci. Suma podnikových odpadů má klesající tendenci od roku 2009 až do současnosti. Část poklesu je možné přisuzovat snaze o snižování produkce odpadů využitím moderních výrobních technologií. Druhá část poklesu je zapříčiněna snižováním produkce ekonomiky jako důsledku ekonomické krize.

Stavebnictví je ekonomickou krizí ovlivněno více než jiná odvětví. Podíl produkce odpadů ze stavebnictví na celkové produkci podnikových odpadů klesá ve všech zkoumaných letech.

Pro firmu znamenala velkou příležitost především stavba dálnice D3, která vede kolem Tábora, kde má firma silné zázemí. Příležitost plně využila, když před zahájením stavby připravila potřebná zařízení, kde mohou být odpady využívány. Tímto krokem nahradila klesající poptávku v období ekonomické krize.

Tabulka 5 Vývoj produkce podnikových odpadů a odpadů ze stavebnictví

Rok/ukazatel	2009	2010	2011	2012
<b>Produkce podnikových odpadů v tunách</b>	20 513 768	20 423 322	19 918 509	19 938 705
<b>Podíl odpadů ze stavebnictví na celkové produkci</b>	49%	46%	44%	43%
<b>Stavební odpady celkem v tunách</b>	10 016 269	9 353 671	8 773 902	8 592 894

Zdroj: Český statistický úřad (2014)

- **Devizové kurzy**

Devizové kurzy mohou působit zásadně na hospodaření firem, a tak i na celou ekonomiku. Tento faktor působí nejsilněji na společnosti obchodující se zahraničím. Zkoumaný podnik, ale i díky přísné legislativě pro přepravu odpadů mezi jednotlivými zeměmi, se zahraničím neobchoduje.

- **Analýza sociálního a demografického prostředí**

- **Geografický přesun**

Počty cizinců na území České republiky vykazují převážně rostoucí trend. Cizinci, kteří jsou zaměstnáni na území ČR, pracují v různých oborech. Nejčastěji ovšem podle informací z Českého statistického úřadu (2014) pracují ve stavebnictví a jejich počet se pohybuje kolem jedné třetiny ze všech zaměstnaných cizinců. Dalšími preferovanými obory, jsou obchod, opravárenství, zpracování průmyslu a další. Ve stavebním oboru nejčastěji pracují lidé z Ukrajiny, Polské a Slovenské republiky. Geografické rozmístění pracujících cizinců je různorodé. Nejvíce se soustřeďují ve větších městech a ve městech s nižší nezaměstnaností jako je Praha, Jihomoravský kraj, Středočeský kraj.

V souvislosti se zhoršující se ekonomickou situací po roce 2008 a jejími dopady na trh práce ale došlo v celé ČR k významnému poklesu kladného salda migrace se zahraničím. Do té doby, v letech 2002–2008, byla zahraniční migrace hlavním a často i jediným zdrojem zvyšování počtu obyvatel prakticky ve všech krajích.

V Jihočeském kraji kleslo aktivní saldo migrace se zahraničím v roce 2009 proti roku 2008 o víc než 70 % a v roce 2010 se dál snížilo. V roce 2011 naopak mírně vzrostlo a na migračním saldu kraje se podílelo ze 70 %. V roce 2012 kleslo téměř na stejnou hodnotu jako v roce 2010.

Následující tabulka popisuje vývoj počtu zaměstnaných cizinců v České republice. Jak bylo zmíněno, nejvíce zahraničních zaměstnanců bylo v roce 2008. Po ekonomické krizi se počet poměrně rychle snížil a v roce 2011 opět začal pomalu růst. Rychlost reakce na krizi byl rychlejší, neboť velké procento zahraničních zaměstnanců tvoří agenturní pracovníci na krátkodobé pracovní smlouvy.

Tabulka 6 Vývoj zaměstnaných cizinců v České republice

Rok/ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Počty cizinců s pobytem nad 90 dnů v tis. Kč</b>	321	392	439	435	426	436	438

Zdroj: Český statistický úřad (2014)

- **Vzdělanost a množství pracovníků**

Počty žáků se v ČR obecně snižují a snižují se i počty škol. V současné době většina žáků preferuje spíše středoškolské vzdělání nebo alespoň učiliště s maturitou. Tento trend zachycuje Tabulka 7. Stále méně žáků dává přednost řemeslným profesím a věnují se spíše ekonomických a technických směrům. Jak udávají internetové stránky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2014), v porovnání jednotlivých oborů je zájem žáků o ekologické obory velmi nízký a od roku 2008 do současnosti stále klesá. Naproti tomu dávají žáci přednost oborům ekonomickým, strojírenským, oborům z elektrotechniky a telekomunikace nebo informatické a gastronomické obory.

Tabulka 7 Vývoj žáků a škol v České republice

Rok/ukazatel	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
<b>Počet škol v ČR (Střední odborná učiliště)</b>	572	556	550	553	554	545
<b>Žáci SOU celkem</b>	167032	160159	153841	150309	142980	134817

Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Vypovídající jsou výsledky přijímacích řízení na střední a vyšší odborné školy se zaměřením na ekologii. Například Střední odborná škola ekologická a potravinářská ve Veselí nad Lužnicí přijala na školní rok 2012/2013 všechny přihlášené uchazeč a Střední rybářská škola a vyšší odborná škola vodního hospodářství a ekologie v Třeboni obor zaměřený na ekologii ani neotevřela. Důvodem byl nízký počet uchazečů, kterých bylo pět.

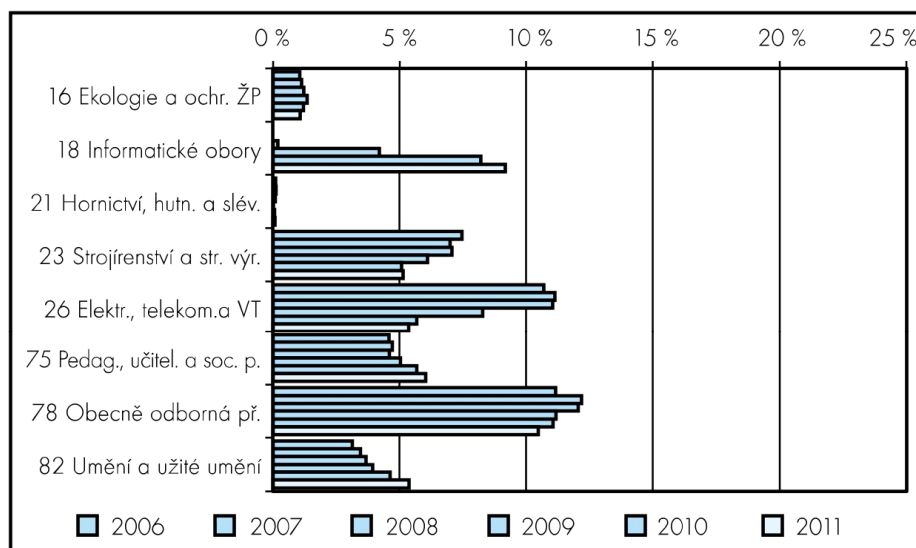
Podle publikace Uplatnění absolventů škol na trhu práce – 2012, kterou vydává Národního ústavu pro vzdělávání, školských poradenských zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků je míra nezaměstnanosti absolventů středních odborných škol s maturitou z roku 2012, kteří studovali obory spadající pod ekologii a ochranu životního prostředí, 8,8%. Celková míra nezaměstnanosti absolventů středních odborných škol s maturitou je 14,8%. Nezaměstnanost je nižší než celková i u dalších zmíněných oborů, o které nemají studenti zájem.

Klesající zájem o obory spojené s ekologií může v budoucnu pro firmu znamenat ohrožení v podobě nedostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců.

Mezi vysokými školami nabízí vzdělání v tomto oboru Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Univerzita Palackého v Olomouci, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Univerzita Karlova v Praze, Masarykova univerzita v Brně a Slezská univerzita v Opavě.

Na následujícím grafu je vidět, kterým oborům dávají studenti přednost. Obory ekologie a ochrany životního prostředí zažívají již několik let pokles zájmu.

Graf 2 Podíl žáků nově přijatých do 1. ročníků středních škol s maturitou



Zdroj: Infoabsolvent (2014)

I když Česká republika zaujímá ve vzdělávání oproti ostatním zemím Evropské unie velmi dobré místo. Velká část zaměstnanců pracuje bez dostatečné kvalifikace. Přestože trh s podnikovými odpady zažívá recesi, paradoxně existuje nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Nižší počty studentů v tomto oboru dokládá i předešlý graf. Absolventi vykazují čím dál nižší znalosti oproti absolventům v minulých letech a zaměstnavatelé proto dávají přednost starším a zkušeným pracovníkům.

- **Fluktuace pracovníků**

Fluktuace pracovníků je do určité míry přirozený jev. Zaměstnanci odcházejí k jiným zaměstnavatelům, kteří jim nabídnou lepší podmínky. Pro firmu to ovšem představuje vysoké náklady na zaucení nových pracovníků. Fluktuace pracovníků je závislá na řadě faktorů. Například na profesi, na velikosti firmy, na dané ekonomice v zemi, na pohlaví a věku. V ekologii je fluktuace relativně nízká, díky specifičnosti oboru. Svou roli zde hrají i sezonní práce, kdy v období léta je nezaměstnanost pracovníků v oboru nižší než v zimě. Ve firmách, které jsou napojeny na zakázky ve stavebnictví, je fluktuace vázána na tento obor. Odchody pracovníků lze eliminovat spravedlivým způsobem odměňování. Jak uvádí Srpová (2010, str. 277), jedná se o nejefektivnější způsob motivace, který má vliv na množství a efektivitu odvedené práce.

- **Analýza politického a legislativního prostředí**

- **Legislativní vlivy**

Služby spojené s ekologií, jsou stejně jako ostatní obory regulovány v České republice řadou legislativních opatření. V první řadě jsou to zákony, kterými se musí řídit každý podnikatel. Jde např. o Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce atd.

Primární legislativní rámec v ekologii a likvidaci firemních odpadů vytváří Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. Tento zákon vyšel v roce 2001 s platností od 14.6.2001 a účinností od 1.1.2002. Od té doby prošel řadou novelizací. Jednou z hlavních příčin častých změn byla a je adaptace národního práva členských států Evropské unie na její právo. K úpravám tohoto zákona dochází od roku 2001 každoročně a i v roce letošním dojde dle Plánu legislativních prací vlády na rok 2014 k dalším změnám. Další zákony a normy, které dotvářejí legislativní rámec v oboru a ovlivňují podnikání zkoumané společnosti, jsou např.:

- Vyhláška Ministerstva životního prostředí 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů.
- Zákon č. 254/2001 Sb., jehož účelem je dle Ministerstva životního prostředí (2012) chránit povrchové a podzemní vody, stanovit podmínky pro hospodárné využívání vodních zdrojů a pro zachování i zlepšení jakosti povrchových a podzemních vod, vytvořit podmínky pro snižování nepříznivých účinků povodní a sucha a zajistit bezpečnost vodních děl v souladu s právem Evropských společenství. Účelem tohoto zákona je též přispívat k zajištění zásobování obyvatelstva pitnou vodou a k ochraně vodních ekosystémů a na nich přímo závislých suchozemských ekosystémů.
- Zákon 201/2012 sb. o ochraně ovzduší, zákon stanovuje předpisy ke snižování úrovně znečišťování ovzduší. Jak Tento relativně nový zákon, schválený v roce 2012, snižuje administrativní zátěž firem, motivuje ke snižování emisí do ovzduší a snižuje počet měřených znečišťujících látek z dvaceti na čtyři.
- Zákon č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů. Zákon upravuje povinnosti provozovatelů vybraných zařízení s cílem omezování znečištění vznikajícího jejich provozem. Důraz je kladen na preventivní přístup, který předchází vhodnými pracovními a technologickými postupy samotnému znečišťování prostředí.
- Zákon 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Jak definuje Portál o veřejných zakázkách a koncesích (2014) stanovuje zahájení a průběh zadávacího řízení, nabídky a termíny, požadavky zadavatelů a jiné.

Obecně lze legislativní situaci charakterizovat neustálými změnami. Dochází k novelám zákonů, neustále jsou vystavovány nové vyhlášky, které až na výjimky zatěžují firmu novými administrativními povinnostmi. Některé ze změn mohou pro zkoumanou firmu znamenat příležitost, neboť poskytuje poradenské služby, které pomáhají jejím zákazníkům s orientací v těchto změnách.

Ve všech oblastech ochrany životního prostředí jsou realizovány takové postupy, které plně odpovídají legislativě České republiky. Současně má společnost zavedený systém managementu kvality dle ISO 9001, systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví podle požadavků mezinárodní normy OHSAS 18001. Poslední uvedenou certifikaci získala společnost v roce 2010, kdy byla tato vyžadována při většině vyhlášených výběrových řízení. Všechny tři normy jsou pravidelně kontrolovány nezávislou auditorskou společností.

- **Politické vlivy**

Česká republika je stát demokratický, ve kterém je politická moc rozdělena do tří oblastí, a to moc zákonodárná, výkonná a soudní. Situace na politické scéně ovlivňují politické strany, které momentálně vládou. Po nedávných volbách, kdy se do čela dostala ČSSD, lze předpokládat, že bude politická situace ovlivněna jejich volebním programem. Politická sféra je odpovědná za vydávání zákonů, nařízení a realizuje zvolenou politiku, do které patří např. měnová politika, daňová politika atd.

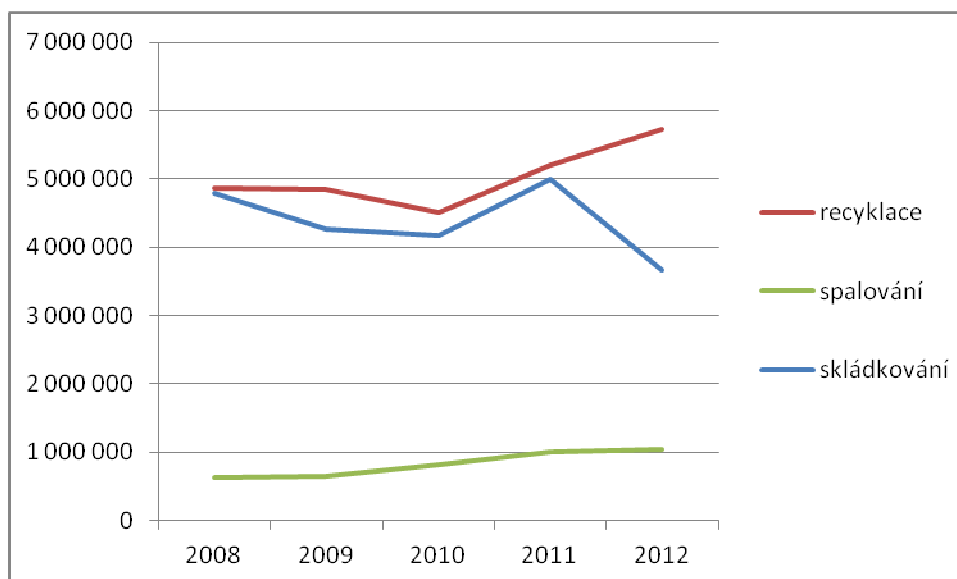
Daně významným způsobem ovlivňují zisk firmy. Společnost má právní formu společnosti s ručením omezeným a jako taková platí ze zisku daň z příjmu právnických osob. Vláda ve svém programu měla v minulých letech za cíl podporovat podnikatele, snížila daň z příjmu právnických a fyzických osob. Daň z příjmu právnických osob je od roku 2010 ve výši 19%. Připravovaná vládní reforma daňového zákona ovšem chystá změny, které by se měly dotknout také výše daní.

Program ministerstva životního prostředí, tzv. Zelená úsporám má v posledních letech velký význam především ve stavebnictví, ale současně i na likvidaci odpadů a dalších poradenských služeb spojených s ekologií. Podle portálu Zelená úsporám (2009) „*tento program finančně podporuje instalaci zdrojů na vytápění s využitím obnovitelných zdrojů energie, dále podporuje investice do energetických úspor při rekonstrukcích i v novostavbách. V Programu je podporováno kvalitní zateplování rodinných domů a bytových domů, náhrada neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a účinná tepelná čerpadla atd.*“ Finanční prostředky, které ministerstvo tímto programem nabízí, motivuje řadu soukromých subjektů k provedení rekonstrukcí či postavení novostaveb a tím nepřímo podporuje, kromě stavebního oboru, i další.

Obecná shoda mezi politickými stranami panuje v otázce skládkování. Snaha je zatížit tento způsob finálního odstranění odpadů vyššími poplatky a podpořit separaci odpadů pro jejich další využití. U odpadů, které nelze dále třídít a využívat k recyklaci, je preferováno energetické využití, tedy spalování. Tento trend je viditelný i na tom, že v České republice nejsou udělovány povolení potřebná k budování nových skládek odpadů. Podle Českého statistického úřadu (2014) skončilo na skládkách v roce 2012 méně podnikových odpadů než v předešlém roce a více na recyklačních linkách.

Zmíněný vývoj popisuje i graf č. 3, kde je viditelný nárůst odpadů zpracovaných právě způsoby, které nahrazují skládkování a pokles odpadů ukládaných na skládkách.

Graf 3 Vývoj množství recyklovaných, spalovaných a skládkovaných odpadů v tunách



Zdroj: Český statistický úřad (2014)

### • Technologický pokrok

Růst technologického pokroku lze zaznamenat téměř v každém odvětví lidské činnosti. Výjimku netvoří ani obor ekologie. Často vidíme nové jedinečné systémy finálního zneškodnění odpadů, efektivnější způsoby čištění odpadních vod, ale i nové výrobní technologie vyrábějící s minimální produkcí odpadů. To vše by díky výzkumu a vývoji nových materiálů, přípravků a zařízení nebylo možné. Tyto výstupy výzkumu a vývoje umožňují využívat efektivnější způsoby odstraňování odpadů nebo odpady dokonce dále využívat. S tím jde ruku v ruce také růst kvality životního prostředí.

Pokrok můžeme vidět i v mobilních systémech ekologické likvidace odpadů, kdy odpadá přeprava odpadů na zařízení. Odpady jsou likvidovány přímo v místě vzniku bez dalších nákladů.

Společnost ASTON – služby v ekologii, s.r.o. v tomto ohledu nezaostává, snaží se sledovat nové technologie pro odstraňování odpadů, vstupy do těchto zařízení a jejich možné využití pro vlastní podnikání. Příkladem je nákup velké odstředivky pro oddělení dvou kapalných částí tekutých odpadů a odvodnění odpadních kalů. Tímto realizovala výraznou úsporu nákladů díky snížení hmotnosti kalů, které likviduje na externím zařízení. Dále využívá moderních přípravků pro čištění tekutých odpadů na stávajících zařízeních. Dříve by některé odpady nebylo možné přijmout do zařízení, ale díky změně čistícího postupu a novým přípravků mohla společnost rozšířit portfolio přejímaných odpadů. Poslední příkladem ze současnosti je nákup mobilního recyklačního vozu, který je schopen na místě vzniku odpadu oddělit pevné části tekutých odpadů a tekutou část po kontrole kvality vrátit do zařízení nebo kanalizace. Tímto získává konkurenční



výhodu před firmami, které vlastní klasické cisternové vozy a účtují zákazníkům i cenu za likvidaci tekuté fáze odpadu.

Z jiného úhlu pohledu přinášejí moderní technologie i hrozby. Nejnovější výrobní linky jsou konstruovány se snahou minimalizace produkce odpadů i ostatních vlivů na životní prostředí. Zbytky materiálů mohou znovu vstupovat do technologie, používají se přípravky bez nebezpečných vlastností a další postupy pro omezení produkce podnikových odpadů.

Největším vývojem prošla bezpochyby odvětví informačních a komunikačních technologií, které ovlivňují většinu odvětví. Firmy mohou snadno a rychle komunikovat se svými zákazníky, odesílat a přijímat stále větší objemy dat, prezentovat sebe i své výrobky nebo služby na internetových stránkách nebo profilech na sociálních sítích a lépe zacílit svoji propagaci na vybranou skupinu potencionálních zákazníků. Díky moderním počítačům a softwaru lze snadno a relativně rychle vytvořit rozpočty, projekty a různé administrativní a ohlašovací povinnosti původců odpadů. Lze se jednoduše zúčastnit výběrových řízení na veřejné zakázky, včetně podpisů smluv elektronickým podpisem.

Výpočetní technika se díky svému vývoji dostala skoro do všech odvětví podnikání od bankovníctví přes ekologii až do zemědělství.

### **3.2.2 Analýza makroprostředí metodou „4C“**

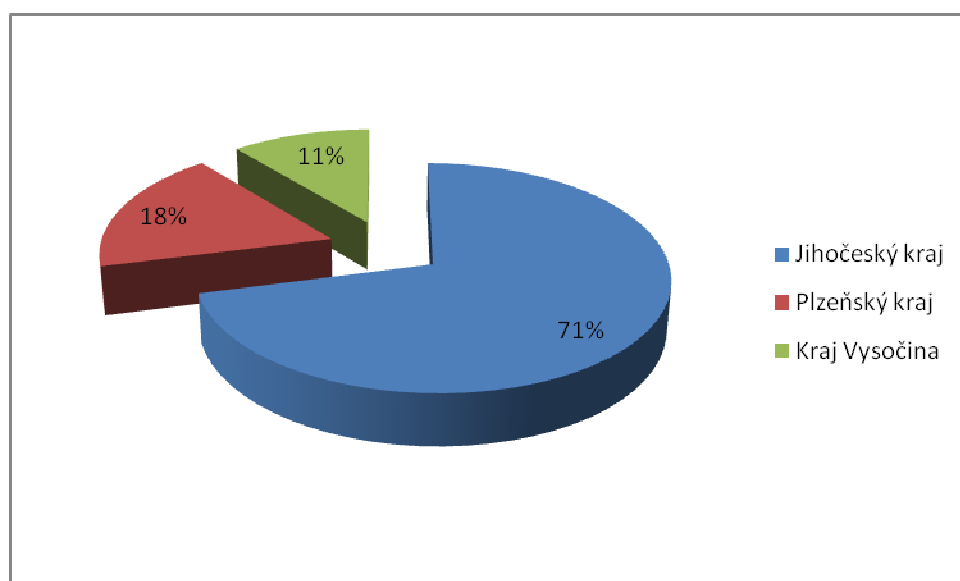
- **Zákazníci**

Zákazníky firmy ASTON – služby v ekologii, s.r.o. můžeme rozdělit do dvou skupin a to:

- Firmy,
- subjekty veřejného sektoru.

Firmy tvoří z ročního obrátu většinou část a to cca 80%. V Jihočeském kraji v roce 2013 bylo podle Českého statistického úřadu (2014) evidováno 159 363 ekonomických subjektů, Plzeňský kraj eviduje 141 202 ekonomických subjektů a Kraj Vysočina má 107 396 ekonomických subjektů. V těchto krajích je firma neaktivnější. Další kraje představují zanedbatelné procento na celkovém obrátu společnosti. Největšího počtu v tomto ohledu dosahuje Hlavní město Praha s 544 840 subjekty, následovaná Středočeským krajem s počtem ekonomických subjektů 323 025. Graf č. 4 definuje rozložení zákazníků na celkové produkci firmy podle krajů.

Graf 4 Rozložení zákazníků podle krajů



Zdroj: vlastní zpracování

Subjekty veřejného sektoru představují zbylých 20% zákazníků. Pro ty firma realizuje služby na základě vítězství ve veřejných výběrových řízeních. Tato část z celkového obrátu je velmi nejistá, protože ve většině případů jde o jednorázové zakázky jako například likvidace černých skládek, sanace kontaminovaných území, sanace starých ekologických zátěží, průzkumy kontaminace území a dalších. Tyto se již v dalších letech neopakují.

Počty potencionálních klientů se v jednotlivých krajích liší. Celkem můžeme ve vybraných krajích zaznamenat kolem 408 tis. podnikatelů. Pro firmu jsou nejdůležitější podniky, které mají nad 20 zaměstnanců. Těch je dle Českého statistického úřadu (2014) průměrně kolem jednoho procenta z celkového počtu ekonomických subjektů. Tato statistika je ale zkreslena velkým počtem firem, které počet zaměstnanců neudávají. Těch je v jednotlivých krajích od 50% do 60% ze všech registrovaných ekonomických subjektů.

Na první pohled by se mohlo zdát, že má firma velký počet potencionálních zákazníků. Ovšem na trhu existuje velká konkurence. Zároveň se poptávka po službách souvisejících s ekologií snižuje, což dokládají i samotná čísla z Českého statistického úřadu (2014), kdy produkce podnikového odpadu na jednoho obyvatele v Jihočeském kraji klesla za pět let přibližně o 18% a výdaje kraje na nakládání s odpady klesly o 23,5%. V kraji Plzeňském je situace podobná a produkce podnikových odpadů zde za sledované období klesla o 22%. V kraji Vysočina situace není tak vážná, ale i tak má produkce podnikových odpadů mírně klesající charakter, kdy klesla o 4%. V ostatních krajích je situace velmi podobná. K mírnému nárůstu došlo pouze ve Středočeském, Libereckém a Ústeckém kraji.

Potencionální zákazníci mají v každém kraji homogenní požadavky. Lze využít jednotné marketingové komunikace pro zákazníky v různých regionech. Ta v současné době probíhá prostřednictvím internetových stránek, reklamou v místních novinách, odborných časopisech, rádiích nebo v celostátním televizním vysílání. Vzhledem k tomu, že firma působí na trhu řadu let, má vybudované relativně vysoké povědomí o firmě a lidé ji často sami vyhledávají.

- **Národní specifika**

Firma nepůsobí na zahraničních trzích, proto je tento bod zkoumání pro firmu bezpředmětný. I v případě, že by byl zákazník firmy cizinec žijící v ČR, můžeme předpokládat, že nebude mít specifické potřeby.

- **Konkurence**

Konkurence je v tomto oboru silná. Podle elektronické verze časopisu Ekonom je na trhu sedm největších firem, které trh ovládají. Jsou to firmy A.S.A., Marius Pedersen, Pražské služby, SITA, AVE CZ, Rumpold a van Gansewinkel. Jedná se ale o firmy zaměřené spíše na komunální odpad měst a obcí. Celkový počet firem zabývajících se odstraňováním odpadů v České republice je podle katalogu firem Firmy.cz (2014) 1356. V Jihočeském kraji je to 143 společností. V Plzeňském kraji a Kraji Vysočina jde o počty nižší. Pro Plzeňský kraj je to 72 firem a pro Kraj Vysočina 65. Nižší počet v těchto dvou krajích může být ovlivněn trendem poslední doby na trhu s podnikovými odpady, kdy velké společnosti kupují menší lokální firmy.

V případě zpřesnění jednotlivých činností společnosti ASTON – služby v ekologii, s.r.o. a zkoumání konkurence v takto zúžených okruzích aktivit je výstup zajímavější. Pokud se zaměříme na tekuté odpady, respektive na zařízení na odstraňování tekutých průmyslových odpadů, má zkoumaná firma dvě takováto zařízení. Jedno v Táboře a druhé v Písku, obě tedy v Jihočeském kraji. Podle průzkumu trhu, který si společnost prováděla sama, jsou v Jihočeském kraji pouze dvě další podobná zařízení. Jedno z nich je v obci Soběslav a v současné době je mimo provoz. Druhé zařízení je v Českých Budějovicích a podle slov jednatele společnosti i dostupných informací z Ministerstva životního prostředí nemá společnost provozující toto zařízení vydané integrované povolení k jeho provozu. V oblasti odstraňování tekutých odpadů má firma na území Jihočeského kraje silnou pozici, která je ještě posilována vlastní cisternovou přepravní technikou. Subjekty, které společnosti konkurují například v oblasti odstraňování pevných nebezpečných odpadů, tak musí využívat tyto zařízení a stávají se obchodními partnery.

- **Náklady**

Náklady na vývoj představují vysoké investice především pro výrobní podniky. Pro analyzovaný podnik působící v ekologii jsou tyto náklady relativně nízké.

Další složkou zkoumání nákladů jsou náklady na dopravu. Tyto náklady pro ASTON – služby v ekologii, s.r.o. lze označit za poměrně vysoké. Doprava probíhá vždy pomocí automobilů. Firma hradí náklady za dopravu materiálu a zaměstnanců

na místo realizace zakázek, dále hradí náklady za dopravu při vyřizování obchodních záležitostí a jiných administrativních úkonů spojených s poskytováním služeb. Tyto náklady jsou většinou zahrnuty v ceně likvidace odpadu. Vlivem rostoucích cen nafty a stagnujících cen práce mají tyto náklady rostoucí trend.

Posledním bodem zkoumání jsou výnosy z rozsahu. Firma může dosahovat výnosů z rozsahu v podobě levnějšího materiálu při koupi většího objemu a také při likvidaci odpadů na externích zařízeních, kdy větší množství odpadů znamená u některých druhů nižší jednotkovou cenu. Jedná se ve většině případů jen o velmi malé částky. Množství přijatých odpadů do vlastních zařízení je omezeno limity stanovenými v souhlasu pro provoz zařízení nebo v integrovaném povolení. Tímto je tvorba konkurenční výhody v podobě úspor z rozsahu také omezena.

### **3.3 Výstup analýzy a stanovení pozice na trhu**

#### **3.3.1 Závěry analýzy PEST**

Trh s podnikovými odpady ovlivňuje v určité míře doznívání ekonomické krize. Od roku 2009 můžeme spatřovat pokles produkce firemních odpadů. Až v roce 2012 došlo ke stabilizaci produkce. Investoři nechtějí příliš investovat, klesá poptávka a firmy jsou nuceny snižovat počty zaměstnanců. Tato situace je nejhorší v kraji Olomouckém a Moravskoslezském. V těchto krajích ovšem firma ASTON – služby v ekologii, s.r.o. není aktivní. Firma již zaznamenala pokles poptávky, ale rozšíření portfolia poskytovaných služeb hlavně do oboru stavebnictví ji pomohlo nepříznivou dobu překlenout, aniž by musel přistoupit k propouštění zaměstnanců. Z výše uvedené situace je patrné, že i když ekonomická situace v dnešní době není příznivá, v oboru podnikových odpadů došlo k určité stabilizaci.

Činnost firmy se řídí řadou zákonů a doporučení, které se neustále mění. Společnost proto musí i nadále sledovat tyto změny, aby neprováděla vlastní činnost v rozporu se zákonem a také aby v rámci legislativního poradenství uměla změny v zákonech tlumočit zákazníkům. Mezi nejdůležitější zákon upravující postupy a procesy činností patří Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. V budoucnu můžeme očekávat, že nenastane žádný extrémní zlom v současné legislativě. Je sice připravován nový zákon, který má naplnit požadavky evropských právních předpisů, ale to bylo již prováděno průběžnými novelizacemi. Výsledkem politické analýzy je fakt, že stát nepřímo podporuje stavebnictví a navázané obory pomocí fondu Zelená úsporám. Hrozbou v budoucnu může být krácení tohoto fondu, což by mělo za následek snižování poptávky. Současně je zřetelná snaha omezování skládkování a naopak odpad dále využívat. Ať materiálově, tak energeticky.

V oboru panuje nezaměstnanost, ale zároveň nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Nezaměstnanost absolventů středních škol se zaměřením na ekologii je nižší než nezaměstnanost absolventů všech středních škol. Studenti ztrácejí zájem o ekologické obory a preferují spíše ekonomické nebo gastronomické obory. Na trhu je relativně nízká fluktuace a nedostatek odborně připravených pracovníků. Díky specifčnosti a legislativní náročnosti oboru je potřebná doba i náklady na zaškolení nového pracovníka

vysoká. Firmy tuto situaci mnohdy musí řešit zaměstnáním pracovníků z jiných oborů a musí investovat nemalé částky do jejich vzdělávání. V budoucnosti může docházet k vyšší fluktuaci zaměstnanců a k úbytku opravdu kvalifikovaných pracovníků.

Firma si je vědoma důležitosti technologického pokroku, který můžeme spatřovat především v nových systémech finálního zneškodnění odpadů, nových technologií pro opětovné využívání odpadů, které šetří energii a představují příležitost pro firmu. V současné době nabízí nejnovější systémy odstraňování odpadních kalů a tekutých odpadů. Trend v budoucnu bude stejný, ovšem bude mít větší intenzitu. Budou vznikat nové systémy, materiály a zařízení pro zvýšení kvality, úspory času a energie. Současně ale technologický pokrok znamená pro firmu ohrožení v podobě výrobních zařízení s minimální produkcí odpadů.

### **3.3.2 Závěry analýzy „4 C“**

Pro firmu existují dvě skupiny odběratelů a to firmy a subjekty veřejného sektoru. Na celkovém obratu se podílí převážně firmy, které tvoří cca 80% produkce. Požadavky těchto zákazníků můžeme označit za homogenní a nemění se, se změnou regionu. Firma spolupracuje s mnoha dodavateli, od kterých nakupuje potřebné suroviny a materiál nebo jim předává odpady, která neumí finálně zlikvidovat. Na trhu existuje konkurence v podobě nepočtené skupiny velkých firem a především velké množství malých a středních firem. V likvidaci tekutých odpadů je konkurence lokálně velmi slabá. Mezi hlavní náklady, které stojí v pozornosti této metody, jsou náklady na dopravu, které se vlivem zvyšování cen pohonných hmot zvyšují.

Z výsledků této analýzy je patrné, že firma má silnou pozici na daném trhu. Vstup na nové trhy v rámci České republiky se současným technickým vybavením by byl ztrátový. Firma by mohla použít stejné marketingové prostředky z důvodu homogenních zákazníků, nedosáhla by ovšem výnosů z rozsahu, musela by hradit vysoké náklady na dopravu, které ji ovšem zákazník nebude ochoten zaplatit. Jednou z možností rozšíření je nákup jiné společnosti nebo zařízení i s přepravní technikou v jiném regionu.

### **3.3.3 Stanovení doporučení pro firmu**

Pro upevnění svého postavení mezi konkurenty by si firma měla udělat průzkum společností nakládajících s odpady a uvažovat o provedení akvizice. Doporučeným regionem je Středočeský kraj, který má velký počet potencionálních zákazníků a relativně nízký počet konkurenčních subjektů. Současně se jedná o region s nejkratší dojezdovou vzdáleností od současných zařízení společnosti a dovoluje tak přechodně využití vlastní přepravní techniky.

Dále bych doporučil více se zaměřit na trh druhotných surovin a jejich využití. S ohledem na politické klima, které dlouhodobě nepřeje skládkování, bude jistě vytřížených složek z odpadů dále přibývat. V tomto případě může firma využít stávající portfolio zákazníků, u kterých odstraňuje nebezpečné odpady a u těchto nabídnout rozšíření služby.

Vzhledem k velmi silné pozici v oblasti odstraňování tekutých odpadů v Jihočeském kraji bych vyvinul maximální úsilí pro získání těchto odpadů. S ohledem na omezenou kapacitu zařízení bych doporučil tvořit cenu nejen s ohledem na provozní náklady, ale i na dojezdovou vzdálenost nejbližšího konkurenčního zařízení podobného typu.

Hrozbu pro firmu spatřuji v moderních výrobních technologiích, které fungují s minimální produkcí odpadů. Doporučuji proto zaměřit pozornost především na obory, kterým při jejich činnosti odpady vždy vznikají. Při demolicích objektů, ale i jejich výstavbě nutně odpad vzniká. Jedním z takových oborů je stavebnictví.

Z důvodu nebezpečí růstu fluktuace a do budoucna předpokládaného poklesu kvalifikovaných pracovníků doporučuji firmě zavést motivační nástroje, které by odvrátily hrozbu odchodu kvalifikovaných pracovníků. Například stravenky pro zaměstnance, několik dní dovolené navíc pro případ nemoci nebo vyřizování soukromých záležitostí.

## 4 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zkoumat externí prostředí firmy a vyhodnotit důležité faktory, které na firmu působí a ovlivňují ji.

V rámci makroprostředí bylo zjištěno, že ekologie je jeden z nejdůležitějších oborů, který zasahuje do naší ekonomiky. Je výrazně propojen s obory jako je stavebnictví a průmysl, které produkují nejvýznamnější část z celkové produkce odpadů. V několika minulých letech byl vidět silný růst tohoto odvětví. Díky celosvětové ekonomické krizi se tento trend v roce 2008 zastavil a od tohoto okamžiku zažívá trh s podnikovými odpady recesi. V předešlém roce došlo v tomto směru ke stagnaci, v některých oblastech i k nepatrnému růstu. Investoři ale zažívají vlivem krize nejistotu a nechtějí investovat, což se podílí na snižování celkové poptávky. Míra nezaměstnanosti v oboru je nižší než celková míra nezaměstnanosti České republiky. Paradoxně ovšem klesá počet schopných absolventů v oboru a na trhu chybí kvalifikovaná síla, což představuje hrozbu pro firmu. Firma je nejvíce ovlivněna zákonem o odpadech, který musí dodržovat a sledovat jeho změny. Významným plusem dávajícím společnosti kredit u zákazníků je certifikace dle norem ISO a OHSAS. Vlivem předpokládaného krácení fondu Zelená úsporám, můžeme očekávat opět další snížení poptávky, převážně ze strany stavebních firem. Při zpracování práce bylo zjištěno, že by firma měla vstoupit do dalšího regionu. Existují homogenní zákazníci, ale náklady na dopravu a omezená možnost dosáhnout výnosů z rozsahu jsou jasné důvody pro řešení expanze formou akvizice. Dále by firmě pomohlo zavést, z důvodu hrozící fluktuace a snižování počtu kvalifikovaných pracovníků na pracovním trhu, systém motivace.

V rámci dalšího zkoumání bylo zjištěno, že existují hrozby v oblasti moderních výrobních technologií. Vlivem zhoršující se ekonomické situace firmy hledají úspory z dlouhodobého hlediska a i za pomoci dotací z Evropské unie budují výrobní linky s minimální produkcí odpadů. Tento vývoj jde ale velmi pomalu a stavbou nových výrobních hal vznikají jiné druhy odpadů. Firma se musí touto otázkou zabývat v dlouhodobém horizontu. Řešením může být ještě větší orientace na stavebnictví, kde odpady vždy vznikají budou nebo nahrazení ztrát již zmíněným rozšířením do nových regionů.

Myslím si, že majiteli firmy ASTON – služby v ekologii, s.r.o. pomůže tato bakalářská práce se seznámit s prostředím, ve kterém působí. Poznává hlavní faktory, které způsobují současný stav na trhu, a pozná, jakým směrem se bude pravděpodobně trh vyvíjet. Věřím, že mé doporučení mohou pomoci firmě k dalším úspěchům.

## Literatura

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 278 s. ISBN 80-247-1535-1.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 288 s. ISBN 80-2473-247-5.

KELLER, L. K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-4.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KOTLER, P. et. al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN 80-247-3339-0.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 80-740-0336-1.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 293 s. ISBN 80-247-1679-8.

TOMEK, G. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 80-740-0098-2.

VOCHOZKA, M., MULAČ P. *Podniková ekonomika*, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1



ZAMAZALOVÁ, V. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 232 s. ISBN 80-247-2049-3.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0.

## Internetové zdroje

Sun Tzu, Art of War [online]. 2013 [cit. 2013-11-16] Dostupné z WWW: [www.chinapage.com/sunzi-e.html#11#11](http://www.chinapage.com/sunzi-e.html#11#11)

Vaše odpadky, naše radost. [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c1-26220900-vase-odpadky-nase-radost>

Počet firem zabývajících se odstraňováním odpadů [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Ekologicke-sluzby/Likvidace-odpadu?geo=0>

Počet ekonomických subjektů [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/res_cr)

Zákon o veřejných zakázkách [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z WWW: [http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z-\(1\)/ZVZ](http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z-(1)/ZVZ)

Platné právní předpisy [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: [http://www.mzp.cz/\\_c1256e7000424ac6.nsf/Categories?OpenView&Start=1&Count=30&Expand=1#1](http://www.mzp.cz/_c1256e7000424ac6.nsf/Categories?OpenView&Start=1&Count=30&Expand=1#1)

Uplatnění absolventů škol na trhu práce [online]. 2012 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-76&NazevSeo=Uplatneni-absolventu-skol-na-trhu-prace-2012>

Zaměstnanost cizinců [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/datove\\_udaje/ciz\\_zamestnanost#cr](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/datove_udaje/ciz_zamestnanost#cr)

Produkce, využití a odstranění odpadů [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/p/2001-13>

Indexy cen stavebních prací [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace)

Vývoj tržeb firmy [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.aston-eco.cz/historie-soucasnost>

Vývoj HDP v ČR [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp040114.docx>

Míra inflace členských zemí EU [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Consumer\\_prices\\_-\\_inflation\\_and\\_comparative\\_price\\_levels](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Consumer_prices_-_inflation_and_comparative_price_levels)

Míra nezaměstnanosti v ČR [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola_id=3)

Míra inflace v ČR [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

NATO Review [online]. 2011 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: [http://www.nato.int/docu/review/2011/Climate-Action/Population\\_growth\\_challenge/CS/index.htm](http://www.nato.int/docu/review/2011/Climate-Action/Population_growth_challenge/CS/index.htm)

Statistická ročenka ČR 2010 [online]. 2010 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

Vývoj ve stavebních oborech [online]. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/kariera/266693-do-maturitnich-oboru-odbornych-skol-nastoupilo-mene-zaku-podil-ucnu-roste.html>

Vývoj počtu žáků [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1206.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1206.pdf)

Zelená úsporám [online]. 2014 [cit. 2014-03-12] Dostupné z WWW: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/470/popis-programu/>

## Přílohy

### Příloha 1 Přepis rozhovoru s jednatelem společnosti Josefem Mrázkem

**Datum rozhovoru: 13.11.2013**

**Zúčastněné strany: T ... „tazatel“ (autor bakalářské práce)**

**O ... „odpovídající“ (jednatel společnosti)**

**T: Představte prosím stručně firmu ASTON – služby v ekologii, s.r.o. a její podnikání.**

O: Používáme „selský rozum“ a snažíme se hledat takové technologie, které našim zákazníkům spolehlivě vyřeší jejich problémy s odpady v souladu s požadavky ochrany životního prostředí a nebudou je zatěžovat zvyšováním nákladů ve stále náročnějším tržním prostředí. Sférou našeho podnikání jsou tedy odpady a služby produkované a poptávané téměř stoprocentně v privátním sektoru, výrobními podniky a živnostenskými službami.

**T: Zaměřujete se zejména na privátní soukromou sféru a nebezpečné odpady. V čem se tato oblast liší od komunálních odpadů?**

O: Obě sféry mají jeden společný základ a to bezezbytku splnit požadavky a potřeby zákazníků při dodržení stále náročnějších legislativních norem. Avšak skladba komunálních odpadů je jak z hlediska kvality, tak kvantitativně prakticky neměnná, dostatečně prozkoumána a prostor pro nové aktivity v odpadových technologiích je značně omezen. Průmyslová a živnostenská oblast přináší širokou a stále se měnící škálu nejrůznějších odpadů v závislosti na zavádění nových technologií a udržet krok s těmito změnami v oblasti odpadového hospodářství je to pravé a zajímavé podnikání. Hledáme efektivitu u každého přejímaného a následně zpracovávaného odpadu, každý odpad je pro nás zajímavou tržní komoditou, a to i mezi nebezpečnými odpady.

To, co se dříve ukládalo pouze na skládky, se dnes dá zpracovat a využívat. Je však třeba investovat finance, čas a úsilí do hledání nových technologií a pracovních postupů. To je směr našeho podnikání a naše politika dokumentovaná v rámci zavedeného a certifikovaného integrovaného systému řízení. To je náš přístup k zákazníkům a k zakázkám v oblasti odpadového hospodářství.

**T: Jací zákazníci a jaké zakázky to jsou?**

O: V zákaznickém portfoliu máme přibližně 400 smluvních partnerů v převážné míře z řad stavebních a průmyslových podniků. Ty požadují řešit jejich odpadové problémy komplexně a samozřejmě včetně nebezpečných odpadů. K tomu je nutné disponovat špičkovým vybavením v oblasti logistiky, „odpadářských“ technologií a zejména profesionály v oblasti ekologické legislativy. Naštěstí takové profesionály naše firma zaměstnává a za léta svého působení na trhu odpadového hospodářství jsme nashromáždili mnoho poznatků a zkušeností. To ovšem nestačí, musíme jít dál. Pořizovat pro vznikající odpady nové zpracovatelské technologie a logistická řešení přímo šité na problémy našich zákazníků. Jejich prvořadým zájmem je samozřejmě minimalizace nákladů, ale postupně začíná převládat, a to zejména u podnikatelů se zahraniční účastí, zájem o dopady emisí jimi produkovaných odpadů při jejich zpracování, při konečném odstranění nebo využití, do životního prostředí. Investujeme

proto do nejlepších dostupných zpracovatelských technologií, tedy takových, které jsou svým provozem úspornější a mají zároveň nižší dopad na životní prostředí, například v objemu a kvalitě vystupujících odpadů. Dá se proto říci, že hledáme technologie s „nižší ekologickou stopou“. V mnoha případech nejde o žádné velké zázraky, tak třeba už jen pouhým tříděním a lisováním směsných odpadů a jejich zapojením do recyklačního řetězce v podobě druhotných surovin přímo u zákazníků, tedy v jejich provozovnách, snižujeme náklady i dopady do životního prostředí například snížením či omezením skládkování.

**T: Zaznamenáváte nějaký trend v produkci odpadů?**

O: Výrazné změny jsou například v oblasti obráběcích strojírenských emulzí. V současné době výrobci dodávají čím dál kvalitnější emulze, které je možné používat k obrábění kovů opakovaně, dejme tomu po nějakém přečištění, filtraci. Když ale jednou emulze doslouží, její vlastní odstranění, konkrétně se jedná o rozražení olejové fáze a dočištění fáze vodní, je čím dál více obtížnější. Proto již zmíněné investice naší společnosti do nových technologií.

**T: Co všechno pro zákazníky dnes zajišťujete?**

O: Dnes naše podnikání stojí převážně na 4 pilířích. Část odpadů, které zpracováváme, je v kapalném skupenství. Provozujeme dvě téměř analogické deemulgační čistírny odpadních vod s kapacitou každé 13 000 m<sup>3</sup> za rok. Na těchto „odpadářských“ zařízeních, jež jsou zároveň vodními díly ve smyslu zákona o vodách a které podléhají integrované prevenci znečištění, jsou odpady a odpadní vody odstraňovány fyzikálně-chemickou cestou několika standardizovanými postupy. Vystupující kaly jsou upravovány na nové vysokorychlostní odstředivce Flottweg decanter. Tato divize nabízí též čištění kanalizačních tras, jímek, lapolů, včetně diagnostiky poškození vodohospodářských staveb - inspekce TV kamerou a provádění těsnostních zkoušek. Nedílnou součástí je cisternová doprava. K dnešnímu dni čítá flotila sedm cisternových vozidel, z toho tři jsou moderní vysokotlaké vozy s vysokým sacím výkonem a jedno úplně nové speciální sací vozidlo s recyklací. Na to jsme obzvláště hrdí.

Dalšími službami, které naše společnost poskytuje kromě již zmíněného, je třídění, separace, úprava, využití průmyslových odpadů. K tomu slouží zcela nové moderní „odpadářské“ centrum v Plané nad Lužnicí. Dokončení centra odpadového hospodářství předcházely rozsáhlé investice do rekonstrukce areálu i technického a administrativního zázemí. Zbudované zařízení je primární součástí komplexního systému nakládání s tuhými odpady, které jsme zbudovali pro své zákazníky na jihu Čech a je podporováno vlastní kontejnerovou dopravou.

Co se týká kategorie stavebních odpadů, přebytečných zemin, kalů či rybníčných a říčních sedimentů, je vhodné a účelné tyto odpady využívat k rekultivacím v „Zařízení k využívání odpadů na povrchu terénu k terénním úpravám nebo rekultivacím lidskou činností postižených pozemků“ Nyní máme několik těchto projektů v okolí Tábora s celkovou kapacitou 280 tis. m<sup>3</sup> a jsou využívána především na stavební přebytky ze stavby D3 a železničního koridoru. Tyto odpady firmě nahradily ztráty způsobené ekonomickou krizí.

V neposlední řadě u zákazníků úspěšně provozujeme službu komplexního odpadového hospodářství, jakéhosi „odpadového outsourcingu“. Konkrétně se jedná o stoprocentní

zapojení našeho zaměstnance v odpadovém hospodářství přímo na provozovně zákazníka. Tento zaměstnanec vytvoří transportní balení, onu prodejnou jednotku a zároveň dbá na zákonné nakládání s odpady, zejména s těmi nebezpečnými. Efektivním přínosem pro zákazníka je, že se o odpady nemusí starat v celé zákonné šíři.

Důležitá je také legislativní podpora a zastupování našich zákazníků. Tyto služby jsou spojené i s administrativou napříč environmentálního spektra, tedy nejen v dikci odpadového zákona. Běžná je administrativa a tvorba nejrůznějších dokumentací dle zákona o obalech, o vodách, o ochraně ovzduší, integrované prevenci znečišťování, apod.