

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI
MARIUS PEDERSEN**

Autor práce: Stanislav Tischler
Studijní obor: Management a marketing služeb – obchodně
podnikatelské služby
Forma studia: Prezenční
Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.
Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a zkušeností, s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D. za jeho spolehlivost a trpělivost během celé doby vzájemné spolupráce, dále pak za jeho zodpovědný přístup k vedení práce, cenné rady, připomínky a metodické vedení. Také bych chtěl poděkovat celé své rodině a přítelkyni za pochopení a podporu, přičemž velký dík patří mému otci, který přispěl svými znalostmi a zkušenostmi z praxe k naplnění cílů této práce.

ABSTRAKT

TISCHLER, S. *Marketingová strategie společnosti Marius Pedersen* : bakalářská práce. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2013. 87 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: Marius Pedersen, marketingová strategie, marketingový mix, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Práce se prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího okolí firmy zabývá analýzou situace, ve které se nachází společnost Marius Pedersen a.s. Cílem práce je dospět k situačnímu poznání společnosti, analyzovat její tržní postavení a na základě zjištěných dat a informací navrhnout nejvhodnější marketingovou strategii. Jedním z hlavních předpokladů pro stanovení marketingové strategie je SWOT analýza.

Bakalářská práce je členěna do šesti částí. V prvních třech částech dochází k teoretickému definování pojmů týkajících se problematiky marketingové strategie, strategického řízení a situační analýzy. Následující část charakterizuje firmu Marius Pedersen a.s. a popisuje její historii. Poslední dvě části vycházejí z praktického poznání firmy a věnují se situační analýze, marketingovému mixu a rozhodování o volbě marketingové strategie. V závěru práce je zhodnocen celkový stav společnosti Marius Pedersen, včetně jejího postavení na trhu. Je zde zachycen návrh marketingových strategií a doporučení, které může podnik využít pro další rozvoj a prosperitu.

ABSTRACT

TISCHLER, S. *Marketing strategy of the Marius Pedersen Company : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2013. 87 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Key words: Marius Pedersen, marketing strategy, marketing mix, PEST analysis, Porter's Five Forces model, SWOT analysis

The thesis by means of the inner and outer company surroundings analysis deals with the analysis of the situation in which the Marius Pedersen a/s currently is. The aim of the thesis is to achieve situational knowledge of the Company, to analyze its market position and on the basis of discovered data and information to suggest the most suitable marketing strategy. One of main assumption for marketing strategy determination is SWOT analysis.

Bachelor thesis is divided into six parts. In the first three parts theoretical defining of notions related to the marketing strategy problems, strategic management as well as to the situational analysis is made. Following part characterizes Marius Pedersen a/s and describes its history. Final two parts are based on the theoretical knowledge of the company and occupy with situational analysis, marketing mix and with making decision about the choice of marketing strategy. In the end of the thesis the general state of Marius Pedersen Company including its position on the market is evaluated. It depicts suggestion of marketing strategies and recommendation which can be applied by the company for its future progress and prosperity.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	9
2 TEORIE MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	11
2.1 Pojem strategie	11
2.2 Vymezení podstaty marketingu.....	12
2.3 Marketingový mix a jeho nástroje	13
2.4 Marketingová strategie.....	13
3 VÝVOJ PLÁNOVÁNÍ – STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	15
3.1 Historický vývoj plánování.....	15
3.2 Proces strategického řízení.....	16
3.3 Situační analýza	17
3.3.1 PEST analýza	17
3.3.2 Porterův model pěti sil	19
3.3.3 Analýza portfolia – model BCG	22
3.3.4 SWOT analýza	24
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY MARIUS PEDERSEN.....	27
4.1 Historie společnosti Marius Pedersen	28
4.1.1 Profil společnosti Marius Pedersen v České republice	29
5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MARIUS PEDERSEN A.S.	31
5.1 PEST analýza	31
5.2 Porterův model pěti sil	36
5.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	36
5.2.2 Hrozba vzniku substitutů.....	36
5.2.3 Síla kupujících.....	37
5.2.4 Síla dodavatelů	40
5.2.5 Konkurenční rivalita.....	41
5.3 Analýza produktového portfolia firmy MP v Jihočeském kraji.....	48
5.3.1 Kategorie nabízených služeb.....	50
5.3.2 SWOT analýza	54
5.3.2.1 Silné stránky.....	57
5.3.2.2 Slabé stránky	58
5.3.2.3 Příležitosti	58
5.3.2.4 Ohrožení.....	59

6	MARKETINGOVÁ STRATEGIE SKUPINY MPG	60
6.1	Aplikace marketingového mixu „4P“	60
6.1.1	Produkt	60
6.1.2	Cena.....	62
6.1.3	Distribuce	63
6.1.4	Marketingová komunikace.....	63
6.2	Marketingová strategie MPG a doporučení	64
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je marketingová strategie společnosti Marius Pedersen. Autor zvolil toto téma z důvodu možné aplikace nabytého vzdělání v praxi na konkrétní firmu a z důvodu vlastního zájmu a zvědavosti vidět tuto společnost jak z pozice zákazníka, tak z pozice manažera.

V současné době, kdy v celé Evropě pokračuje vývoj s břemenem ekonomické krize, lze pozorovat výrazné změny v chování obchodních subjektů a konečných spotřebitelů. Ekonomická krize postupně prostupuje všemi tržními segmenty a logicky a systematicky ovlivňuje všechny zúčastněné subjekty na trhu. Žijeme v době, která dnes a denně prověřuje podniky a jejich rychlé reakce na přizpůsobení se požadavkům z vnějšího ale i z vnitřního prostředí firmy.

Od roku 2004 je Česká republika členem Evropské unie, která vnáší do české legislativy množství požadavků, které je potřeba systematicky naplňovat. Tento proces se samozřejmě dotýká i odpadového hospodářství a společnost Marius Pedersen a.s., pokud chce i nadále udržet svou pozici na trhu, musí být připravená na tyto změny pružně reagovat.

Pro vhodnou volbu marketingové strategie, v době ekonomické krize a nejasných změnách v legislativě, je pro společnost Marius Pedersen a.s. nezbytné zmapovat a vyhodnotit situaci, ve které se nachází. K tomu lze využít mnoho metod, například situační analýzu, pro získání potřebných informací, díky nimž lze lépe porozumět firmě, jejímu vnějšímu i vnitřnímu okolí. Po vyhodnocení získaných informací a pochopení souvislostí mezi jednotlivými výsledky analýz si lze vytvořit celistvý názor na společnost a její okolí, na jehož základě je pak možné navrhnout nejvhodnější marketingovou strategii.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Primárním cílem bakalářské práce je vypracování situační analýzy společnosti Marius Pedersen a na základě této analýzy navrhnout vhodnou marketingovou strategii. Sekundární cíl bakalářské práce je stanovit případné návrhy změn na zefektivnění a zlepšení probíhajících procesů.

Práce je členěna do šesti kapitol. Teoretická část, která se týká prvních tří kapitol, interpretuje teoretické pojmy týkající se problematiky marketingové strategie, strategického řízení a situační analýzy.

První kapitola „Cíl a metodika bakalářské práce“ vystihuje cíl a metodický postup práce.

Druhá kapitola „Teorie marketingové strategie“ vymezuje pojem strategie, marketing, marketingový mix s jeho nástroji a marketingovou strategii.

V třetí kapitole „Vývoj plánování – strategické řízení“ je věnována pozornost historickému vývoji plánování, procesu strategického řízení a situační analýze. Situační analýza obsahuje vybraný soubor analýz (PEST analýza, Porterův model pěti sil, model BCG a SWOT analýza), které jsou v této kapitole také popsány.

Praktická část bakalářské práce, která navazuje, v následujících třech kapitolách charakterizuje společnost Marius Pedersen a.s. a postupně se věnuje jednotlivým analýzám. Následně se praktická část zabývá marketingovou strategií skupiny firem MPG.

Čtvrtá kapitola „Charakteristika firma Marius Pedersen“ nahlíží na historii uvedené společnosti včetně vstupu na český trh.

V páté kapitole „Situační analýza společnosti Marius Pedersen a.s.“ dochází k postupnému prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí firmy prostřednictvím PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy.

Šestá kapitola „Marketingová strategie skupiny Marius Pedersen Group“ aplikuje marketingový mix „4P“ na skupinu firem MPG a definuje jednotlivé praktikované strategie. Dále je uvedena doporučená strategie SO, která vznikla na základě výsledků SWOT analýzy.

Závěr bakalářské práce se věnuje dosaženému úspěchu firmy a upozorňuje na nejvýznamnější faktory, které mohou mít vliv na společnost MP, doporučuje či vyhodnocuje možná řešení situace a navrhuje vhodnou marketingovou strategii.

Pro vypracování bakalářské práce bylo využito několik základních metod. Zpracování teoretické části a čtvrté kapitoly proběhlo na základě metody popisné.

V praktické části je využíváno analytické metody pro tvorbu jednotlivých analýz a pro vyhodnocení je využíváno metody dedukce, syntézy a komparace.¹ Další metodou, která byla použita, je interview. Interview probíhalo v Českých Budějovicích během jednoho týdne od 1. do 8. června 2013 prostřednictvím pravidelných schůzek se Stanislavem Tischlerem, oblastním manažerem MP. Závěr práce využívá jednak metody popisné, tak i metody dedukce a syntézy.

¹ SEBERA, M. *Vybrané kapitoly z metodologie* [online]. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5963-4. Dostupné z WWW: <<http://www.fsps.muni.cz/~tvodicka/data/reader/book-8/>>.

2 TEORIE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

2.1 Pojem strategie

Pojem strategie vznikl z řeckého slova *strategeia*, věda o bytí všeobecně. Postupem času se tento termín přenesl do podnikání hospodářských celků jako věda o bytí firmy v budoucnosti, o formě existence firmy v budoucnosti, o představě jejího chování na trhu budoucnosti. Existují různé pohledy na definování pojmu strategie. Například H. Mintzberg (1984) definuje strategii jako:

„Strategie je širokým programem určování a dosahování cílů organizace a nástrojů jejich realizace.“

J. Frederikson (1984) zdůrazňuje, že strategie jsou: *„modely reakce organizace na její okolí v každém bodě“*.

Při formulaci strategie obchodní firmy je podstatné:²

- **aktivní formulování cílů** – aktivní reagování na stav,
- **časový horizont** – týká se budoucnosti. Okolí firmy se rychle mění, zkracují se vývojové cykly a poptávka reaguje rychleji,
- **série rozhodovacích kroků** – rozhodování určitého typu v logických posloupnostech, krocích a etapách,
- **systémový přístup** – určuje hlavní oblasti procesů a obnovuje zdroje pro jejich realizaci na všech úrovních firmy s působením zpětných vazeb.

Na obecné úrovni se strategií rozumí určité postupy, které naznačují, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. V podstatě nám toto schéma nastiňuje, jakým způsobem se máme při realizaci cílů chovat. Realizace probíhá při částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Výsledným účelem strategie je dospět k součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.³

² PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání. Retail management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. s. 214. ISBN 80-85943-48-4.

³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 11. ISBN 80-247-0447-1.

2.2 Vymezení podstaty marketingu

V nejobecnější poloze lze marketing definovat jako lidskou činnost, umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání. Jedná se o nástroj, který umožňuje nalézt neuspokojené potřeby a přání, přeměnit je do podoby ziskových příležitostí a následně realizovat zisk.⁴

Marketing je vědeckou disciplínou multidisciplinární povahy, a má původ v anglicky mluvících zemích. Trh (market) je místem, kde se setkává nabídka s poptávkou, respektive prodávající s kupujícím. Velká dynamika rozvoje tohoto vědního oboru tvořená technologií a globalizací umožňuje přístup a využívání všech dostupných světových poznatků.

O marketingu lze říci:⁵

- Marketing je integrovaný soubor činností s orientací na trh.
- Základním cílem je směna jedné hodnoty za jinou hodnotu.
- Marketingový proces vychází z odhadu spotřebitelských potřeb a tvorby nabídky vedoucí k jejich uspokojování.
- Cílem marketingu je stálý prodej produktu se ziskem s výrazným aspektem na dlouhodobý charakter a zákazníky opakující nákup.
- Marketing má internacionální charakter.

Definice marketingu podle prof. P. Kotlera (1998):

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů to, co potřebují a žádají.“

Vědecké aspekty marketingu jsou nejčastěji zkoumány v následujících rovinách:

- **Marketing jako způsob myšlení.** Příkladem je zákaznický orientovaný marketing (orientace na řešení problémů zákazníků a předvídání jejich potřeb), cílová orientace, marketingová segmentace apod.
- **Marketing jako instrument.** Z tohoto pohledu lze marketing chápat jako nástroj pro realizaci. Využívají se nástroje informační a marketingové politiky (např. produktová, distribuční, komunikační).

⁴ SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha : Grada, 2001. s. 162. ISBN 80-247-9069-6.

⁵ HESKOVÁ, M., et al. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2004. s. 7-8. ISBN 80-7040-719-0.

- **Marketing jako podnikatelská funkce.** Aplikace marketingového managementu do všech procesů a manažerských funkcí.

2.3 Marketingový mix a jeho nástroje⁶

Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jeho významnému okolí – vztah k zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím a dalším prostředníkům.

Produkt – cokoliv, co je možné nabízet na trhu a slouží k uspokojování konkrétní potřeby. Produkt může mít hmotnou nebo nehmotnou podobu.

Cena – hodnota produktu vyjádřená zpravidla v penězích. Jako jediná část mixu je schopna generovat zisk.

Distribuce – soubor činností, které zajišťují pohyb zboží od podniku ke spotřebiteli. Distribuce zajišťuje prostorový aspekt přiblížení produktu nebo služby ke spotřebiteli s cílem zvýšit příležitosti na nákup.

Marketingová komunikace – jejím cílem je vytvořit pozitivní image o produktu nebo firmě. Je to forma komunikace, díky níž podnik dokáže informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat spotřebitele.

2.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie se zaměřuje na dosažení perspektivních marketingových cílů v určitém marketingovém prostředí. Strategie definuje časové období a směr organizační jednotky, který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení stanovených marketingových cílů.⁷

Tvorba marketingové strategie podniku zahrnuje rozhodování o rozvoji odbytového a výrobního programu, o programu rozvoje jednotlivých výrobků a služeb, o cílech a způsobech zvyšování prodeje výrobků a rozšiřování trhů a o rozvoji všech složek marketingového mixu.⁸

⁶ HESKOVÁ, M., et al. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2004. s. 38. ISBN 80-7040-719-0.

⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 11. ISBN 80-247-0447-1.

⁸ TOMEK, J., et al. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. s. 10-11. ISBN 80-85603-03-9.

Marketingová strategie určuje, jak se organizace má dostat ke stanoveným jednotlivým dílčím cílům i cílům vrcholovým. Strategie organizace naznačuje cesty a způsoby jejich dosažení, přičemž strategii je potřeba chápat jako definované pojetí chování organizace. Prostřednictvím strategie se organizace snaží co nejefektivněji naplňovat svoje cíle a poslání. Pro jednotlivé podniky je zvolená cesta unikátní a jedinečná stejně jako chování jednotlivého člověka ve společnosti. Zvolit vhodnou strategii lze například ze SWOT analýzy. Každá situace, která vzniká ve vnitřním i ve vnějším okolí každé jednotlivé firmy vytváří možnost tvorby konkrétní strategie.⁹

⁹ SKOŘEPA, L., VOCHOZKA, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. s. 13. ISBN 978-80-87278-01-7.

3 VÝVOJ PLÁNOVÁNÍ – STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Pojmem plánování lze označit proces, který vede k formulaci cílů pro budoucnost a efektivních cest jejich dosažení, vztahující se na všechny aktivity podniku.¹⁰

3.1 Historický vývoj plánování¹¹

Plánování, jako činnost správy organizace, bylo založeno na účetním operativním sledování nákladů a výnosů v podniku. V této etapě se věnovala pozornost jen finančním jednoletým plánům při sledování funkčních cílů organizace.

Dlouhodobé plánování

V této fázi vývoje plánování existovalo relativně stabilní vnější prostředí s nenasycenými trhy a dostatkem energií a surovin. Tato skutečnost umožňovala plánovat až na 15 let dopředu. Dlouhodobé plánování se uplatňovalo až do 50. – 60. let minulého století.

Strategické plánování

Strategické plánování reaguje na neschopnost plnit dlouhodobé plány v dlouhodobém plánování díky velkým změnám v energetických a surovinových zdrojích a zrychlenému vývoji technologií. Koncepce strategického plánování začíná určovat strategické cíle organizace na 6 – 10 let do budoucnosti. Pozornost organizace se soustřeďuje již i na zákazníka a konkurenci.

Strategické řízení

V této vývojové fázi se organizace musí daleko rychleji adaptovat na konkurenčním trhu, snažit se získat relativní stabilitu a nalézt takovou koncepci konání, která podpoří všechny disponibilní zdroje k rozvoji konkurenčních předností.

¹⁰ SKOŘEPA, L., et al. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 12. ISBN 978-80-86708-42-3.

¹¹ SKOŘEPA, L., et al. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 14. ISBN 978-80-86708-42-3.

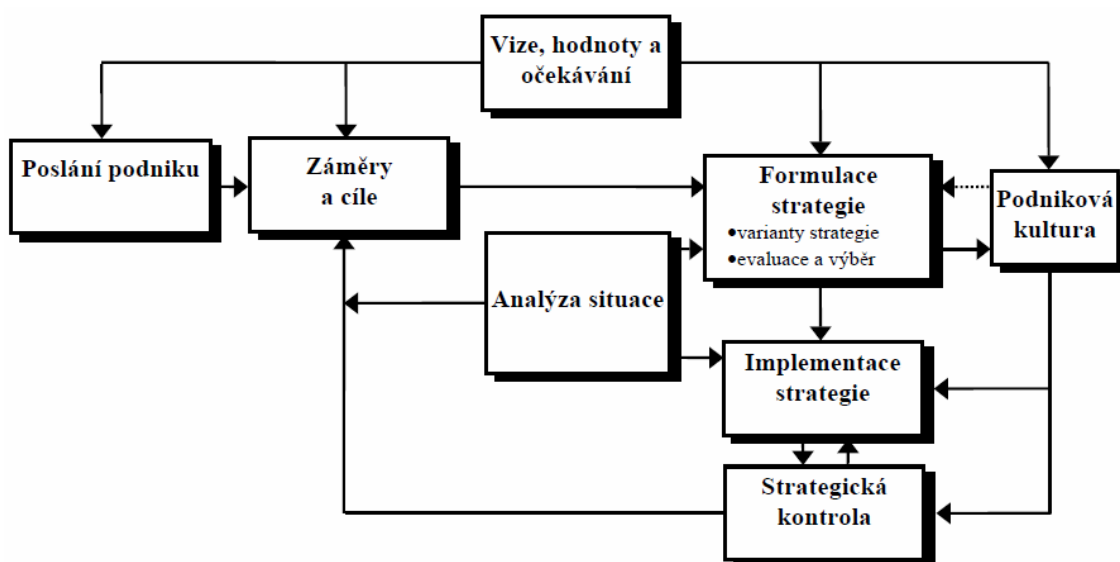
3.2 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení zahrnuje činnosti a rozhodnutí, které vedou k formulování plánů podniku i jejich realizaci. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a cíle. Důležitou roli zde hraje rozhodování a následné kroky vrcholného vedení, ale i vedení jednotlivých podnikových útvarů. Jednotným úkolem vedení je vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst, která se týká podniku jako celku a všech jednotek, jak funkčních, tak i provozních, a řídit je stejným směrem.¹²

Proces strategického řízení vyžaduje určitý logický postup sestavení, realizace a vylepšování strategie. Existuje mnoho modelů, které mají ovšem v obecné rovině společné tyto základní fáze, které se navzájem ovlivňují a spolu souvisí:¹³

1. analýza prostředí,
2. výběr a formulace mise, cílů, strategie,
3. implementace,
4. kontrola.

Obrázek č. 1: *Integrovaný model procesu strategického řízení*¹⁴



¹² HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 20. ISBN 80-247-0447-1.

¹³ SKOŘEPA, L., et al. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. s. 15. ISBN 978-80-86708-42-3.

¹⁴ ROLÍNEK, L. *Management I*. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003. s. 23.

3.3 Situační analýza

Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi (vnější prostředí) a mezi schopnostmi a zdroji podniku.

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, schopnosti prodávat a financovat programy.¹⁵

Strategická situační analýza, která je velmi důležitou součástí tvorby strategie, umožňuje managementu podniku zjistit současnou situaci, jaké má podnik předpoklady pro úspěch, na co by se měl management zaměřit a jakým směrem by se mělo jeho snažení ubírat. Analýza většinou začíná definicí poslání podniku, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, poté se provádí interní analýza a následně management získané informace shrne a vyhodnotí většinou prostřednictvím SWOT analýzy.¹⁶

3.3.1 PEST analýza

PEST analýza je užitečný nástroj pro pochopení makrookolí podniku. Management si může díky ní uvědomit vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a následně i příležitosti a hrozby, na které se posléze může zaměřit.¹⁷

Smyslem PEST analýzy je formulovat odpovědi na následující tři otázky:¹⁸

- 1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?**
- 2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?**
- 3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?**

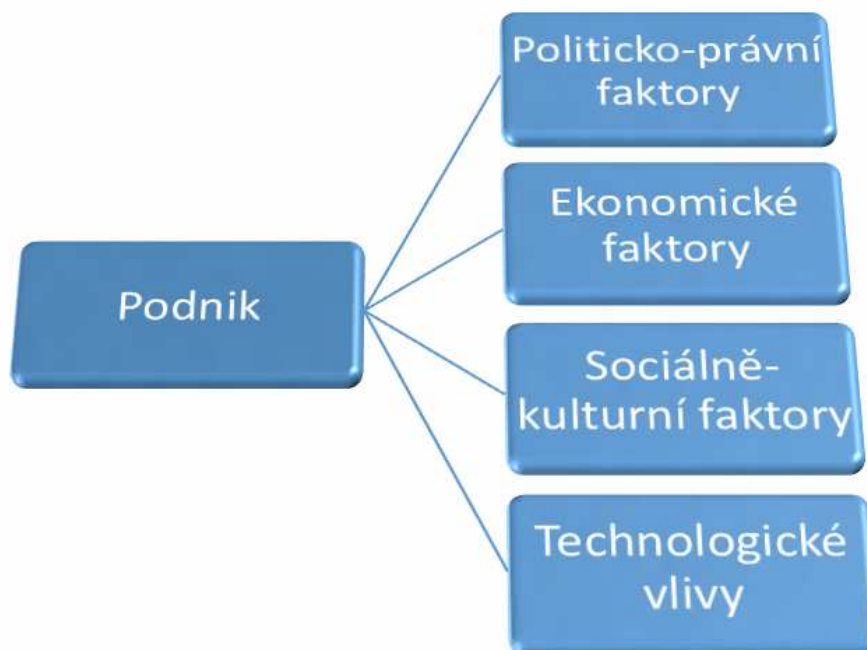
¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. s. 78. ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁶ *Strategická situační analýza* [online]. Jihlava : Ing. Radek Jonáš, 2012 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

¹⁷ *Strategická situační analýza* [online]. Jihlava : Ing. Radek Jonáš, 2012 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

¹⁸ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2002. s. 72. ISBN 978-80-213-0922-7.

Obrázek č. 2: *PEST analýza*¹⁹



PEST analýza zahrnuje tyto faktory:^{20, 21}

1) Politicko-právní prostředí (Political) – analýza politického prostředí se zabývá problematikou stability politické scény, která má přímý vliv na tvorbu zákonů, daňovou politiku, sociální politiku, ochranu životního prostředí a podobně. Podnik by měl sledovat všechny podstatné zákony a návrhy zákonů hlavně v oblasti, ve které působí, a které souvisejí s podnikáním a jeho provozem.

2) Ekonomické prostředí (Economic) – v analýze ekonomického prostředí se sleduje vývoj HDP, výše úrokových sazeb, fáze ekonomického cyklu, inflace, měnové kurzy, nezaměstnanost a jiné. Ekonomické prostředí je důležité především pro odhad cen produktů a služeb a pro odhad cen pracovních sil. Do ekonomického prostředí lze také zařadit nejrůznější pobídky pro místní, ale i zahraniční investory, s nimiž souvisí pobídky a podpora exportu.

3) Sociálně-kulturní prostředí (Social) – analýza sociálně-kulturního prostředí zahrnuje například trendy životního stylu, demografické ukazatele, kulturní hodnoty,

¹⁹ *PEST analýza* [online]. 2012 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://rivatics.cz/pest-analyza/>>.

²⁰ *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.

²¹ *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. 2009 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>>.

jazyk, řeč těla, spotřební zvyky, etnické a náboženské otázky, mobilitu, vzdělanost, rozdělení do příjmových skupin, vývoj životní úrovně, ale také oblast vlivu médií a vnímání reklamy. Sociálně-kulturní analýza je významná zejména pro podniky, které prodávají koncovým spotřebitelům.

4) Technologické prostředí (Technological) – technologické faktory sledují například výrobní, skladovací, dopravní, komunikační a informační technologie, trendy a stav aplikované vědy a výzkumu, rychlost technologických změn. Technologický pokrok může umožnit podniku zvyšovat konkurenční schopnosti a dosahovat lepších hospodářských výsledků.

3.3.2 Porterův model pěti sil

Konkurence je v pojetí M. E. Portera širší než jen rivalita mezi bezprostředními existujícími konkurenty v daném odvětví. Každý podnik soutěží také se svými odběrateli a dodavateli o výhodné ceny a dodací podmínky, se substituty a potenciálními nově příchozími konkurenty do daného odvětví.²²

Porterova analýza, nástroj pro pochopení mikrookolí podniku, pochází z Harvard Business school, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Porter se zabýval otázkou, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem a dokázal definovat celkem 5 sil, v 90. letech minulého století se začala objevovat ještě šestá, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem, a to:²³

- konkurenční rivalitu,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
- hrozba vzniku substitutů,
- síla kupujících,
- síla dodavatelů,
- (vláda a veřejnost).

²² PIVODA, M. *Současné strategické řízení*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 1997. s. 19. ISBN 80-7044-176-3.

²³ *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

Obrázek č. 3: Porterův model 5 sil²⁴



Konkurenční rivalita

Analýza konkurenční rivality se zabývá například tím, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, do jaké míry bude podnik schopen v konkurenčním prostředí rozvinout a využít konkurenční výhody, kolik bude potřeba investovat do marketingové komunikace, dále pak dynamikou trhu a zda bude podnik vůbec schopen držet krok s konkurencí.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Další silou, kterou se Porter zabýval, je hrozba vstupu nových konkurentů na stávající trh. Analýza této hrozby je nejvíce významná v nových a progresivně se rozvíjejících oborech, kde není přesně znám objem trhu jako celku, případně tam, kde objem trhu roste rychle. Součástí analýzy vstupu nových konkurentů na trh by měly být řešeny i mikroekonomické otázky jako třeba bariéry vstupu na trh nebo třeba infrastrukturní otázky či otázky regulace (např. státem garantované monopoly) a podobně.

²⁴ Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/images/clanky/porter.png>>.

Hrozba vzniku substitutů

Z pohledu podniku se substituty rozumí produkty nebo služby, které dokáží nahradit produkty nebo služby zkoumaného podniku. Analýza hrozby vzniku substitutů nezkoumá jen dokonalé substituty (housky a rohlíky), ale věnuje pozornost i náhražkám vzdálenějším od původních produktů nebo služeb, které mohou zákazníkovi přinést uspokojení. Proto, aby byla analýza hrozby vzniku substitutů úspěšně provedena, je potřeba, aby podnik dokázal najít odpovědi například na tyto otázky: jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc jsou zákazníci spokojeni se současnou situací, jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut a podobně.

Síla kupujících

Sílu kupujících se myslí zejména jejich ať už přímá či nepřímá vyjednávací síla o ceně. Přímou vyjednávací silou se rozumí skutečné smlouvání o ceně a pod pojmem nepřímá vyjednávací síla se skrývá možnost zákazníka odebírat méně zboží nebo jednoduše odejít a koupit zboží někde jinde. V dnešní době je naprosto běžné, že zákazník zcela otevřeně ovlivňuje ceny například pojištění, bankovních služeb, spotřební elektroniky, telekomunikačních služeb a mnoho dalších komodit. Zákazníci si totiž díky krizi začali uvědomovat svou pozici, ve které mají navrch, a dávají to najevo. Proto je potřeba věnovat analýze síly kupujících náležitou pozornost a pokládat si otázky tohoto typu: Nakolik je náš produkt unikátní? Nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách? Nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty?

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů může mít pro podnik různý význam. Záleží zde na oblasti, v níž podnik působí. Vyjednávací síla dodavatelů je tím větší, čím jsme na nich a jejich zboží či službách závislejší. V analýze síly dodavatelů je potřeba řešit otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, míra konkurence v dané oblasti, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí a podobně.

Vláda a veřejnost

Tato šestá síla vlády a veřejnosti vznikla v 90. letech minulého století a používá se například ve významných mezinárodních obchodních vztazích, kde třeba zahraniční firma disponující velkým kapitálem vstupuje do místní akciové společnosti. Reakce

veřejnosti a vlády by v tento moment začala být pro hodnotu této investice velice podstatným ukazatelem, protože by měla významný vliv na hodnotu akcií společnosti na burze.²⁵

3.3.3 Analýza portfolia – model BCG

Analýzu portfolia vyvinula konzultační firma Boston Consulting Group. Tato analýza je známá pod pojmem BCG model nebo také Bostonská matice, která je založena na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými SPJ (strategické podnikatelské jednotky) přímo souvisí s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Právě tyto dva faktory totiž považuje Boston Consulting Group za faktory strategické úspěšnosti.

Na níže vloženém schématu můžete vidět vlastní matici, kde je na horizontální ose znázorněn relativní tržní podíl vyjádřený poměrem tržeb zkoumaného podniku k tržbám největšího konkurenta ve zkoumaném oboru.

Vertikální osa znázorňuje tempo růstu trhu v procentech. Tempo růstu trhu závisí na tržbách - vyšší tržby předpokládají růst trhu a růst trhu znamená vyšší tržby.

Bostonská matice obsahuje čtyři kvadranty, v nichž by si měla každá SPJ najít své místo. Kvadranty se nazývají:²⁶

- dojné (peněžní) krávy,
- hvězdy,
- psi,
- otazníky.

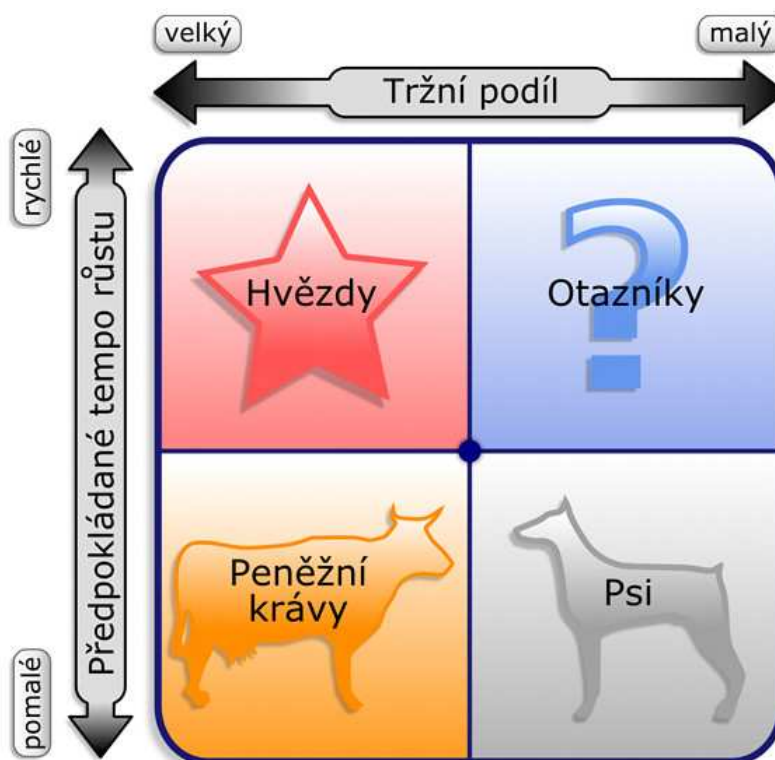
Základním úkolem analýzy portfolia je na základě soustavy určujících faktorů vyjádřit šance a rizika realizace výrobků, výrobního programu nebo určité strategie podnikatelské jednotky. Určují se faktory, které může podnik přímo či nepřímo ovlivnit, například objem trhu, dynamika jeho růstu, stadium životního cyklu výrobků a podobně. Na základě výběru relevantních faktorů je možné modelovat různé marketingové situace.²⁷

²⁵ Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

²⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 120-121. ISBN 80-247-0447-1.

²⁷ TOMEK, J., et al. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. s. 109. ISBN 80-85603-03-9.

Obrázek č. 4: Model BCG²⁸



Otazníky

Toto označení vyjadřuje nejistou budoucnost, a obtížné rozhodování managementu o osudu SPJ v tomto kvadrantu. Otazníky jsou tedy SPJ ve fázi uvedení na rychle se rozvíjející trh. Jejich podíl na trhu je nízký, proto je jejich ziskový potenciál nejistý. Vysoké tempo růstu jim ovšem dodává určitou přitažlivost. Je na managementu, aby zvážil šance vybrané SPJ a rozhodl o poskytnutí peněžní injekce, kterou si otazníky žádají pro udržení nebo zvýšení tržního podílu. Zvýšení tržního podílu znamená přechod do kvadrantu hvězd. Může se ale také ovšem stát, že SPJ „spolykají“ mnoho peněz a nikdy se nestanou perspektivní. Pak o nich lze říci, že byly ztrátové a management bude jistě uvažovat o jejich vypuštění z portfolia.

Hvězdy

Hvězdy představují strategickou příležitost v podnikovém portfoliu. Pro hvězdy je charakteristický velký podíl na trhu s vysokým tempem růstu. Hvězdy již produkují značné množství peněžních prostředků, ale zároveň si často žádají podstatné investice k udržení nebo k expanzi svého postavení. Podnik očekává, že v budoucnosti budou tyto SPJ hlavním zdrojem zisku, a proto existuje značná ochota managementu podporovat

²⁸ *Marketingové procedury a nástroje* [online]. 2013 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>>.

jejich postavení na trhu. Dojnými kravami se tyto SPJ stávají v okamžiku tržní nasycenosti a při tempu růstu jejich trhu nižším než 10 %. V případě, že nedojde k splnění jejich investičních požadavků, může celý proces skončit neúspěšně.

Dojné (peněžní) krávy

Dojné krávy jsou SPJ, které pro podnik představují kontinuální vytváření značných peněžních prostředků s dominantním podílem na trhu, ovšem na té části trhu, která roste pomaleji. Management by měl řídit tyto SPJ tak, aby si svůj silný relativní podíl na trhu udržely.

Psi

V tomto kvadrantu se nacházejí SPJ s nízkým tržním podílem a nízkým tempem růstu trhu. Obecně lze říci, že pro podnik nejsou perspektivní. Nacházejí se často na stagnujících nebo klesajících trzích a pro podnik již většinou nepředstavují žádné zisky. Management zvažuje, zda tyto SPJ zcela zrušit anebo jim dát ještě šanci. Většinou jsou však zlikvidovány.²⁹

Nevýhodou čtyřsektorové Bostonské matice je její příliš ostré vymezení hranic mezi vysokým a nízkým podílem, respektive růstem. Tuto nevýhodu umožňuje odstranit devítisektorová matice Mc Kinsey – Portfolia, která je založena na porovnávání determinant „trhová atraktivita“ a „relativní přednosti v tržní soutěži“.³⁰

3.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je systematickou analýzou, která prostřednictvím matice SWOT (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – ohrožení) představuje koncepční rámec, který usnadňuje porovnávání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Matice SWOT tedy umožňuje systematickost strategického výběru. Tato matice je významným nástrojem situační analýzy.³¹

Při vypracovávání SWOT analýzy je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby (OT). Příležitosti a hrozby přicházejí z okolí podniku, a to jak

²⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 121-123. ISBN 80-247-0447-1.

³⁰ NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. s. 62-63. ISBN 80-210-3090-9.

³¹ SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. s. 149. ISBN 80-7179-300-4.

z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Přestože podnik většinou není schopen tyto faktory ovlivnit, může tyto faktory identifikovat a vyhodnotit. Následně lze včas přijmout vhodné stanovisko k jejich využití či odvrácení.

Definováním příležitostí podnik upozorňuje na další možnosti lepšího využití disponibilních zdrojů a napomáhá k snazšímu dosažení stanovených cílů. Hrozby naopak představují v okolí podniku překážky pro jeho činnost a ohrožují jeho postavení.

Po analýze vnějšího prostředí následuje analýza vnitřního prostředí – analýza silných a slabých stránek (SW) podniku. V této části je potřeba identifikovat silné stránky – zvýhodňují podnik v jeho postavení v tržním prostředí a slabé stránky, které jsou překážkou v efektivním rozvoji firmy.

Aby byla analýza SWOT pro podnik přínosná, je potřeba, aby vnitřní prostředí bylo sledováno ve vztahu k příležitostem a ohrožením z okolí včetně rizika, které je s nimi spojeno. Je tedy důležité, aby SWOT analýza byla provedena ve vzájemném kontextu.³²

V matici SWOT lze navrhnout čtyři strategické varianty:³³

- WT strategie (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci ohrožení,
- WO strategie (Weaknesses a Opportunities) klade důraz na minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí,
- ST strategie (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení,
- SO strategie (Strengths a Opportunities) je cílem většiny podniků. Znamená využít svých silných stránek k využití příležitostí.

³² ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. s. 104-105. ISBN 978-80-247-2049-4.

³³ SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. s. 149. ISBN 80-7179-300-4.

Obrázek č. 5: SWOT analýza³⁴

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

³⁴ SWOT analýza [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://kisk.phil.muni.cz/w/images/6/69/Swot-123497686066863.jpeg>>.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY MARIUS PEDERSEN

Společnost Marius Pedersen a.s. je dánskou společností, která se specializuje na:³⁵

- nakládání se všemi druhy odpadů,
- kompletní řešení pro města a obce v oblasti údržby veřejných prostor,
- vývoj vlastních technologií na přepravu, zpracování a využití odpadů.

Marius Pedersen a.s. sídlí v Dánsku ve městě Ferritslev na ostrově Fyn. Zaměstnává přibližně 1000 zaměstnanců v Dánsku a více než 3000 zaměstnanců v zahraničí.³⁶

Společnost Marius Pedersen je součástí nadnárodní skupiny VEOLIA působící v 77 zemích světa, zaměstnává 317 034 zaměstnanců a obrat dosahuje téměř 35 mld. euro za rok. Dlouholeté zkušenosti ji řadí na přední pozice ve světě mezi firmami podnikajícími v oblasti odpadového hospodářství.³⁷ VEOLIA ENVIRONNEMENT nabízí své služby prostřednictvím čtyř divizí:³⁸

- **Vodohospodářství** (Veolia Water) – v této oblasti společnost Veolia Voda v České republice poskytuje komplexní služby s výrobou a distribucí pitné vody a odváděním a čištěním odpadních vod. Veolia Voda je největší společností na českém vodohospodářském trhu.
- **Nakládání s odpady** (Veolia Environmental Services) – zajišťované prostřednictvím společnosti Marius Pedersen a.s.
- **Energetické služby** (Veolia Energy) – v České republice působí pod značkou Dalkia. Dalkia je jedním z největších výrobců a dodavatelů tepla v ČR a kromě dodávek tepla a elektřiny zajišťuje svým klientům komplexní energetické služby.
- **Doprava** (dříve Veolia Transport, dnes ARRIVA TRANSPORT) – důvodem změny názvu obchodní firmy je skutečnost, že skupinu Veolia Transport ve střední a východní Evropě převzala společnost Deutsche Bahn, která je mateřskou společností dopravní skupiny ARRIVA.

³⁵ *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>>.

³⁶ *The company today* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.dk/marius-pedersen/company-today.aspx>>.

³⁷ *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>>.

³⁸ *Interní materiály Marius Pedersen Group.*

4.1 Historie společnosti Marius Pedersen

Firma Marius Pedersen je akciovou společností, která byla založena v Dánsku v roce 1925 panem Marius Pedersenem. Zpočátku se jednalo o rodinný podnik, který se až do konce šedesátých let úspěšně zabýval výstavbou silnic a odtokových systémů.³⁹

Jako zajímavost stojí za zmínku rok 1935, kdy si firma nechala zaregistrovat první patent na sestavení stroje na hutnění cest. Jeden z prvních strojů se dodnes dochoval a je vystaven v místním muzeu.

Společnost vlastní i několik dalších patentů na technologie používané při realizaci silnic, ovšem v současné době jsou patentovány podstatně modernější technologie, které se používají po celém světě.⁴⁰

V roce 1960 se rodinný podnik přetřansformoval na akciovou společnost. Tento proces vnesl do společnosti nové nadšení a elán do vykonávané práce a spolu s hrdostí k tradici firmy se společnost mohla těšit z dalšího rozvoje.

Začátkem sedmdesátých let se v Dánsku začali seriózně zabývat otázkami souvisejícími s likvidací a využitím odpadů. Společnost Marius Pedersen a.s. se jako jedna z prvních firem chopila příležitosti a začala se zabývat problematikou zpracování odpadu a recyklačních materiálů.⁴¹

V polovině roku 2001 se rozhodl Fond Marius Pedersen Dánsko zajistit ekonomickou stabilitu a pokračování dynamického rozvoje společnosti pro budoucí léta, a proto uzavřel s divizí odpadového hospodářství Vivendi Environnement – Onyx holdingovou společností Marius Pedersen / Onyx Holding a.s. Onyx tímto potvrzuje pozici vedoucí společnosti v oblasti nakládání s odpady v Evropě a poskytuje služby ve více než 40 zemích světa.

V prosinci roku 2002 získala Vivendi Environnement nezávislost, a protože nachází významnou podporu u akcionářů, investorů, samosprávných celků a průmyslových partnerů, tak se výhradně koncentruje na poskytování služeb v oblasti vodohospodářství, nakládání s odpady, energetiky, teplárenství a přepravy osob.

V dubnu 2003 se firma Vivendi Environnement přejmenovala na Veolia Environnement.⁴²

³⁹ *About Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.dk/marius-pedersen.aspx>>.

⁴⁰ *Historie společnosti Marius Pedersen a.s.* [online]. 2009 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.enviweb.cz/clanek/sanace/76090/kdo-postoupil-do-druhehe-kola-sanacni-superzakazky>>.

⁴¹ *About Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.dk/marius-pedersen.aspx>>.

⁴² *Historie společnosti Marius Pedersen a.s.* [online]. 2009 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.enviweb.cz/clanek/sanace/76090/kdo-postoupil-do-druhehe-kola-sanacni-superzakazky>>.

4.1.1 Profil společnosti Marius Pedersen v České republice

Na český trh společnost Marius Pedersen a.s. vstoupila roku 1991 s cílem řešit moderním způsobem nakládání s odpady v podstatné části regionu východních Čech. Samotnému vstupu na trh však předcházelo navazování kontaktů a vyjednávání, kde firma nabízela své zkušenosti a finanční zdroje k řešení do té doby zanedbávané oblasti likvidace odpadů v tehdejší Československu.⁴³

Od počátku podnikání mohla firma uplatnit mnohé zkušenosti a principy od dánských kolegů založené zejména na vzájemné výhodnosti, otevřenosti a respektu v obchodních i partnerských vztazích s městy a obcemi.⁴⁴ Tato skutečnost dovedla během krátké doby společnost až na samou špičku na českém trhu mezi subjekty zabývajícími se odpadovým hospodářstvím.

Po roce 2000 rozšířila své služby i na další oblasti a to na:

- údržbu zeleně,
- letní a zimní údržbu komunikací,
- opravu komunikací,
- údržbu veřejného osvětlení.

Od roku 2008 Marius Pedersen poskytuje také facility management pro průmyslové podniky a veřejné instituce.⁴⁵

V následující přiložené tabulce je možné vidět obrat a počet zaměstnanců celé skupiny firem Marius Pedersen Group (MPG) od roku 2001. Do skupiny MPG patří Marius Pedersen a.s. a všechny další firmy, které Marius Pedersen na území České republiky ovládá (vlastnickou strukturu firem skupiny MPG v České republice je možné vidět v příloze č. I). Dále je pak v tabulce uveden zisk Marius Pedersen a.s. (MP) taktéž od roku 2001.

⁴³ *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>>.

⁴⁴ TISCHLER, S. *Informace o společnosti Marius Pedersen a.s.* 1. vyd. České Budějovice, 2003. s. 4.

⁴⁵ *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>>.

Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců, obrat a zisk od roku 2001⁴⁶

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet zaměstnanců MPG	820	882	1039	1156	1387	1776
Obrat MPG (v tis. Kč)	1 414 037	1 826 465	2 050 113	3 805 686	2 423 288	2 609 139
Čistý zisk MP (v tis. Kč)	66 634	82 377	60 076	199 949	456 817	184 800

	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců MPG	1850	2102	2313	2383	2425
Obrat MPG (v tis. Kč)	3 192 275	3 865 763	4 197 958	4 587 527	4 742 820
Čistý zisk MP (v tis. Kč)	215 229	199 486	261 159	323 835	343 252

Jak lze vidět v tabulce č. 1, tak za posledních deset let (2001 – 2011) došlo k téměř trojnásobnému zvýšení počtu zaměstnanců ve skupině firem MPG. Zvyšování počtu zaměstnanců souvisí s realizací akvizic a s rozšiřováním poskytovaných služeb MPG.

Obrat, který MPG vykazuje v jednotlivých letech, neustále vzrůstá. Rozdíl mezi dosaženým obratem v roce 2001 a rokem 2011 je něco přes 3 300 000 000 Kč. Tento rozdíl stejně jako zvyšující se počet zaměstnanců vypovídá o stále pokračujících expanzivních procesech MPG na českém trhu. Růst obratu od roku 1997 až do roku 2005 podpořila zakázka společnosti ŠKODA a.s. Vliv této zakázky na celkový obrat MPG lze pozorovat v grafu č. 3.

V období realizace projektu ŠKODA dosahoval čistý zisk MP nižších hodnot, až na rok 2005, z důvodu rostoucích nákladů na realizaci tohoto projektu. V souvislosti s tímto projektem a dosaženým obratem v roce 2004 (obrat MPG za jediný rok vzrostl o 1 755 573 000 Kč), vykážala společnost Marius Pedersen v roce 2005 zisk téměř 457 000 000 Kč. V tabulce č. 1 lze vidět následující vývoj čistého zisku MP. Od roku 2010 společnost MP dosahuje stabilního čistého zisku přesahující 300 000 000 Kč za rok.

⁴⁶ Interní materiály Marius Pedersen Group, vlastní zpracování.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MARIUS PEDERSEN A.S.

5.1 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno ve třetí kapitole, PEST analýza je nástroj pro pochopení makrookolí podniku. Vypracování PEST analýzy probíhalo tak, že byl nejprve autorem určen faktor, poté jeho význam a druh, následně dopad v časovém rámci (krátkodobý – do jednoho roku, střednědobý – do pěti let, dlouhodobý – nad pět let) a nakonec se odhadl či popsal již probíhající či očekávaný proces dopadu onoho faktoru v souvislosti s firmou Marius Pedersen a.s.

Tabulka č. 2: PEST analýza⁴⁷

Faktor	Význam, druh	Dopad	Dopad/hypotéza
1) Nařízení EU o zpracování a ukládání tříděných odpadů	významný, politicko-právní	střednědobý	EU vyžaduje do roku 2014 předložit návrhy s cílem postupně zavést na evropské úrovni všeobecný zákaz skládek odpadů (zakáže ukládat využitelné složky odpadu). Do konce desetiletí také EU plánuje postupný zákaz spalování recyklovatelného a kompostovatelného odpadu.
2) Náklady na pořízení nových technologických zařízení	významný, ekonomický	střednědobý	S tímto faktorem souvisí naléhavé investice do oblasti technologických zařízení. Nutnost pořízení nových zařízení úzce souvisí s faktorem číslo 1, neboť recyklování odpadu vyžaduje rozšíření technologií v oblasti zpracování a třídění komunálního odpadu. MP prosazuje investování do prakticky využitelných a rentabilních technologií a moderních postupů nakládání s odpady. Aktuálně MP řeší investice do účinné bioplynové stanice, moderního zařízení pro zpracování kapalných odpadů a elektroodpadů.

⁴⁷ Vlastní výzkum.

3) Výstavba spaloven komunálního odpadu v ČR	nevýznamný (jen v případě zachování konkurenčního prostředí), politicko-právní	dlouhodobý	V současné době SMO ČR (Svaz měst a obcí České republiky) prosazuje výstavbu spaloven komunálních odpadů. Pokud by se spalovny vybudovaly a bylo by zachováno konkurenční prostředí, tak by tento faktor nebyl významný. Uvažuje se ovšem o zavedení takzvaného integrovaného systému nakládání s odpady (ISNO), který by centrálně zajišťoval likvidaci komunálního odpadu prostřednictvím obcí a krajů. Protože výstavba a provoz spaloven jsou ekonomicky velice náročné, existuje zde nebezpečí výrazného zdražování služeb za ukládání odpadu, které by mohlo být pro některé soukromé podniky likvidační. V tomto případě je tento faktor významný.
4) Omezení skládkování	spíše významný, politicko-právní (ekologický)	dlouhodobý	Proces poklesu počtu skládek probíhal do roku 2008. V současné době mohou být v provozu jen ty skládky, které splňují limity EU hlavně v souvislosti s životním prostředím a s únikem skládkového plynu do ovzduší. Ohrožení plnění těchto limitů „nahrává“ zastáncům spalování komunálních odpadů v ČR.
5) Zastavení výroby elektřiny na skládkách	spíše významný, technologický	dlouhodobý	Tento faktor velice úzce souvisí s faktorem číslo 1 a s faktorem číslo 4. EU plánuje zakázat ukládání využitelných složek odpadu do skládky, tedy i bio odpadu a dalších odpadů potřebných ke vzniku methanu. Methan se ale v současné době na skládkách využívá jako palivo pro pohon generátoru na výrobu elektřiny.
6) Zdražení ropy	spíše nevýznamný, ekonomický	krátkodobý	Zdražení paliv je spíše nevýznamné z důvodu přenesení nákladů na zákazníka. Ceny pro zákazníky se upravují většinou jedenkrát za rok a jsou stanoveny podle vývoje cenové hladiny (inflace).

7) Ekonomická krize	významný, ekonomický	dlouhodobý	Obecně se dá říci, že ekonomická krize dopadá na podniky, které ji pociťují různě, ale vede k omezování výroby, následkem toho k propouštění zaměstnanců a s tím se zmenšuje i množství produkovaných odpadů, což pro firmu Marius Pedersen znamená snižování objemu zakázek a omezování služeb, a tudíž vzniká i méně zisku. Následkem toho je propouštění zaměstnanců a hledání úsporných opatření pro naplnění plánovaného rozpočtu.
8) Demografické faktory	nevýznamný, sociálně- kulturní	dlouhodobý	Pro produkci odpadů jsou lidé důležití, ale v čase dopadu, ve kterém se pohybujeme, mají demografické faktory zanedbatelný vliv.
9) Nejistota v legislativě a její vývoj	významný, politicko- právní	střednědobý	V okamžiku vzniku nových zákonů a legislativních opatření je důležité včasné informování o chystaných změnách, neboť přizpůsobení se novým požadavkům může být časově, finančně i technicky obtížné. Tvorba nových zákonů v oblasti odpadového hospodářství by měla vznikat průběžně podle předem stanoveného a dlouhodobě plánovaného rozvoje. Současná novela zákona o zadávání veřejných zakázek představuje výběr dodavatele s nejlevnější nabídkou, ale to neznamená výběr nejvhodnější firmy pro realizaci zakázky.
10) Stárnutí techniky a technologií	spíše významný, technologický	střednědobý	S faktorem stárnutí a opotřebovávání techniky a technologií je nutné počítat. V současné době vývoj techniky a technologií nasadil strhující tempo, kterému je potřeba se přizpůsobit. Nové technologie a technické zařízení je nutné implementovat do stávajících procesů ve firmě.

Zhodnocení nejdůležitějších faktorů

V PEST analýze jsou uvedeny různé druhy faktorů, které mohou více či méně působit na firmu z makrookolí a ovlivňovat budoucí směřování společnosti Marius Pedersen a.s.

Mezi nejvýznamnější faktory patří faktor číslo jedna, nařízení EU o zpracování a ukládání tříděných odpadů, se kterým souvisí faktory číslo dva, čtyři a pět. Faktor číslo dva přináší i pozitivní dopad na zvyšování zaměstnanosti, poněvadž nové technologické zařízení, například nová třídící linka, vyžaduje více pracovních sil. Naopak faktor číslo čtyři, omezení skládkování, a faktor číslo pět, zastavení výroby elektřiny na skládkách, může firmu donutit snížit počet zaměstnanců z důvodu snížení nebo zrušení možnosti skládkování. Při omezení skládkování budou vznikat úsporná opatření, popřípadě dojde ke zdražování služeb (pocítí to zákazník), jako kompenzace za navýšení provozních nákladů s nutností budoucího monitoringu skládky. Po ukončení činnosti skládky je nutné onu skládku monitorovat následujících třicet let.

Další faktor, na který je potřeba upozornit, je faktor číslo tři, výstavba spaloven komunálního odpadu v ČR, s kterým do určité míry souvisí faktor číslo devět.

Na ministerstvu životního prostředí vzniká plán, který počítá s tím, že do roku 2025 budou uzavřeny všechny české skládky a odpady budou energeticky využívány díky spalování ve spalovnách. Myšlenka je to možná zajímavá, ale vyvstává zde problém ceny likvidace odpadu.⁴⁸ Konkrétně ministr životního prostředí Tomáš Chalupa uvedl, že by se skládkování mělo zakázat v horizontu deseti let od účinnosti zákona o odpadovém hospodářství, který se již připravuje.⁴⁹

V případě prosazení tohoto zákona, lze očekávat rapidní nárůst cen na likvidaci odpadu ve spalovnách, které budou muset zaplatit ovšem koneční spotřebitelé. V důsledku vysokých cen poskytovaných služeb, ekonomické náročnosti spaloven a zákazu skládkování odpadu by mohlo hrozit vytvoření státního monopolu v oblasti nakládání s odpady.

Pro představu procesu zdražování lze nahlédnout do následujících grafů a tabulek, které zachycují dvě navržené varianty růstu skládkových poplatků. Jedná se o návrh SMO ČR.

⁴⁸ ŠŮRA, J. Skládky skončí, zaplatí to rodiny. *MF DNES*. 16.4.2013.

⁴⁹ *Ministr Chalupa chce zakázat skládky. Spalování odpadků má ušetřit miliony tun uhlí* [online]. 2013 [cit. 2013-06-24]. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-59846210-ministr-chalupa-chce-zakazat-skladky-spalovani-odpadku-ma-usetrit-miliony-tun-uhli>>.

Tabulka č. 3: Návrh na růst skládkového poplatku (varianta A)⁵⁰

Skládkový poplatek	Současná hodnota													
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hodnota poplatku (Kč/t)	500	500	1 200	1 600	1 800	2 000	2 220	2 400	2 600	2 700	2 750	2 800	2 850	2 900

Tabulka č. 4: Návrh na růst skládkového poplatku (varianta B)⁵¹

Skládkový poplatek	Současná hodnota		Přechodné období – poplatky lze zvýšit!!											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hodnota poplatku (Kč/t)	500	500	600	750	900	1 050	1 200	1 300	1 400	1 500	1 600	2 900	2 900	2 900

Tabulka č. 5: Vliv zvýšení skládkového poplatku na náklady občanů – čtyřčlenná rodina (varianta A)⁵²

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kc za rok	4 000	4 796	5 339	5 713	6 100	6 520	6 917	7 346	7 697	8 013	8 341	8 679	9 030

Varianta A (tabulka č. 3) volí cestu výrazného zdražení v roce 2014. Poplatek v tomto roce vzroste o 700 Kč/tunu a od roku 2015 bude docházet k postupnému růstu cen až do roku 2025, kdy cena skládkového poplatku bude 2 900 Kč/tunu. V tabulce číslo 5 lze pozorovat vliv zvýšení skládkového poplatku na náklady občanů. Od roku 2013 do roku 2025 hrozí zdražení pro čtyřčlennou rodinu o více než 5 000 Kč/rok.

Varianta B (tabulka č. 4) zaujímá odlišnou strategii zdražování, která spočívá v nenápadném růstu skládkového poplatku od roku 2014 až do roku 2018. Poté následuje přechodné období (2019 – 2022), které umožňuje zvyšování skládkového poplatku podle situace na trhu s tím, že od roku 2023 do roku 2025 bude skládkový poplatek stabilizován na ceně 2 900 Kč/tunu komunálního odpadu.

⁵⁰ Interní prezentace Marius Pedersen a.s. vytvořená ze zdrojů z jednání v radě pro odpadové hospodářství MŽP ze dne 23.7.2012.

⁵¹ Interní prezentace Marius Pedersen a.s. vytvořená ze zdrojů z jednání v radě pro odpadové hospodářství MŽP ze dne 23.7.2012.

⁵² Interní prezentace Marius Pedersen a.s. vytvořená ze zdrojů z jednání v radě pro odpadové hospodářství MŽP ze dne 23.7.2012.

5.2 Porterův model pěti sil

V této kapitole, na základě aplikace Porterova modelu pěti sil do praxe, budou analyzovány jednotlivé činitele, které byly charakterizovány výše v kapitole číslo tři.

5.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh⁵³

V rámci prvního činitele působícího na podnik se budeme zabývat hrozbou vstupu nových konkurentů na trh. MPG v České republice vlastní a ovládá mnoho dceřiných společností působících v oblastech transportu, logistiky a skládkování. Společnost MP má také 70 % podíl v Destra Co., spol. s.r.o., která se zabývá spalováním průmyslových odpadů a 70 % podíl ve společnosti RWC s.r.o., která zajišťuje provoz čistírny odpadních vod. Oblastí, ve kterých působí MPG je mnoho (více uvedeno v příloze č. I), a proto si budeme definovat jen základní oblasti, které jsou pro společnost MP nejvýznamnější.

Proces vstupu nových konkurentů do oblastí nakládání s odpady je složitý hlavně z důvodu vysokých počátečních investic do technických zařízení. Oblast skládek, svozu komunálního odpadu, ale i jakákoliv jiná činnost spojená s likvidací, technickým zpracováním odpadu a podobně vyžaduje finančně náročná technologická zařízení na úpravu a zpracování. Obecně platí, že vstup do těchto oblastí se novým firmám nevyplácí.

Vysoké bariéry vstupu odrazují vstup nových firem do tohoto odvětví odpadového hospodářství, ale reálně zde hrozí nebezpečí vstupu nových firem, které získají dotace z EU. Tyto firmy jsou schopny zajistit například nákup kontejnerů, nákladních vozidel nebo třídící linky za peníze EU a díky tomu získají oproti firmě MP konkurenční výhodu ve formě nižších nákladů a to jim umožňuje požadovat nižší cenu i po zákazníkovi.

Marius Pedersen a.s. výrazně působí i v oblasti přepravy materiálu. V této oblasti neustále hrozí vstup nových konkurentů – dopravců, kteří vstupují na stávající trh celkem bez překážek.

5.2.2 Hrozba vzniku substitutů

Asi nejvýznamnější substitut pro firmu Marius Pedersen a.s. hrozí v oblasti spalování komunálního odpadu, tedy již zmiňované vybudování spaloven. Tuto hrozbu

⁵³ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

vyvolává sám stát, který by mohl v případě realizace těchto spaloven vážně narušit dobře fungující konkurenční prostředí volného trhu.⁵⁴

Toto konkurenční prostředí volného trhu v současné době pravděpodobně nejlépe garantuje co nejnižší ceny za služby poskytované v odpadovém hospodářství. Zákazník si za současných podmínek může svobodně vybrat svého dodavatele služeb, který mu nejlépe vyhovuje a dohodnout si s ním podmínky jejich obchodního vztahu. V případě spalování a centrálního systému ISNO by došlo k omezení podmínek volného trhu, což by znamenalo zdražení celého systému, zdražení poplatků pro občany a z dlouhodobého pohledu i značný úbytek konkurence.⁵⁵ Více viz kapitola 5.1.

Další substituty poskytovaných služeb skupiny MPG vznikají například u obcí a měst, které si samy zajišťují sběr a prodej surovin (papír, železo) nebo zaměstnávají vlastní zaměstnance na údržbu zeleně popřípadě na letní a zimní údržbu komunikací.⁵⁶

5.2.3 Síla kupujících

V současné situaci na trhu lze zaznamenat sílící tlak ze strany kupujících. Zákazníci v době ekonomické krize usilují o zajištění služeb co nejlevněji. Obecně lze říci, že kupující, ať už obce, města či soukromé podniky, hledají úspory. Díky tomu vzniká tlak i na firmu MP, kde zákazník vyžaduje levnější poskytování služeb. Pro společnost Marius Pedersen a.s. to znamená taktéž hledání úspor ve firmě například zavedením dvousměnného provozu a propouštěním zaměstnanců nebo hledáním optimálních řešení, jak zefektivnit například svozy odpadů a podobně.⁵⁷

Pro zajímavost jsou v tabulkách č. 6 a č. 7 uvedeni významní zákazníci skupiny Marius Pedersen Group (MPG) z komunální sféry, dále pak zákazníci MPG z komerční sféry, kde je stručně uveden popis služeb, které MPG zákazníkovi poskytuje.

Komunální sféra

V komunální sféře probíhá proces výběru firmy pro zajištění dané služby prostřednictvím výběrových řízení. Nejprve vypíše obec či město výběrové řízení, na které mohou firmy, které mají zájem, podat přihlášení a požádat o zadávací dokumentaci. Strategie MP je taková, že se snaží přihlásit do všech výběrových řízení, které se týkají oblasti, v které mohou služby poskytovat. Za poskytnutí zadávací

⁵⁴ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

⁵⁵ HAVELKA, P. Zamyšlení k ISNO z pohledu České asociace odpadového hospodářství. *Týden*. 2012, č. 12, s. 21-22. ISSN 1212-7779.

⁵⁶ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

⁵⁷ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

dokumentace se obvykle platí částka v rozmezí 500 Kč – 2000 Kč, ale i přesto MP reaguje na každé výběrové řízení. Po prostudování zadávací dokumentace firma MP zjistí, zda svou technickou vybaveností a dalšími požadavky dokáže zákazníkovi vyhovět nebo zda je možné využít subdodavatelské firmy. Společnost MP zaujímá takovou strategii, že se snaží na prvním místě provádět zakázky vlastní firmou, přibližně 95 % všech zakázek. Pokud se dostane do situace, že by kalkulace dané služby byla na nákladových cenách nebo ve ztrátě, tak MP vyzve ke spolupráci „konkurenční podnik“, respektive subdodavatelskou firmu – přibližně 5 % všech zakázek. Tato situace nastává jen v okamžiku, kdy s tímto řešením souhlasí daná obec či město. Když dochází k využívání subdodavatelů, tak vždy ve spolupráci s MPG. Subdodavatel například zajišťuje svoz a MPG poskytuje skládku nebo naopak.

O vítězi výběrového řízení nejčastěji rozhoduje cena, reference a politické tlaky. Stanovení ceny nejvíce ovlivňuje dojezdová vzdálenost z provozovny a vzdálenost nejbližší skládky. Tento faktor lze jen složitě ovlivnit, ale společnost MP se soustředí na poskytování 100 % kvalitních služeb a tím zajišťuje kladné ohlasy a pozitivní reference. S politickými tlaky společnost MP také moc nezmůže, ale celá firma odmítá jakoukoliv korupci, což může působit pozitivně na reference, ale zároveň to může být i jeden z důvodů, proč zatím MP nezajišťuje služby v největších městech ČR, jak se lze přesvědčit v následující tabulce.

Tabulka č. 6: Přehled vybraných zákazníků MPG – komunální sféra⁵⁸

Město / obec	Počet obyvatel	Provozovatel služeb (MPG)	Město / obec	Počet obyvatel	Provozovatel služeb (MPG)
Česká Lípa	38 104	Marius Pedersen a.s.	Přelouč	8 751	SOP a.s.
Děčín	52 260	Technické služby Děčín s.r.o.	Rakovník	16 503	Marius Pedersen a.s.
Hlučín	14 236	Marius Pedersen a.s.	Říčany	13 450	Marius Pedersen a.s.
Hradec Králové	94 493	Hradecké služby a.s.	Semily	8 830	Severočeské komunální služby s.r.o.
Cheb	34 626	Marius Pedersen a.s.	Svazek obcí Ny-Ko	28 965	NYKOS a.s.
Jablonec nad Nisou	45 328	Severočeské komunální služby s.r.o.	Šternberk	13 745	REMIT s.r.o.
Karlovy Vary	51 320	Marius Pedersen a.s.	Tachov	12 476	Západočeské komunální služby a.s.
Krupka	13 981	Marius Pedersen a.s.	Teplíce	51 208	Marius Pedersen a.s.
Louny	18 796	Marius Pedersen a.s.	Trutnov	31 005	TRANSPORT Trutnov s.r.o.
Nové Město nad Metují	9 878	Marius Pedersen a.s.	Uherské Hradiště	25 551	Odpady-Třídění-Recyklace a.s.
Ostrava - Poruba	71 287	Marius Pedersen a.s.	Ústí nad Orlicí	14 565	EKOLA České Libchavy s.r.o.
Ostrov	17 230	Marius Pedersen a.s.	Valašské Meziříčí	27 176	TS Valašské Meziříčí s.r.o.
Pízeň	90 000	Západočeské komunální služby a.s.	Varnsdorf	15 854	EKO servis Varnsdorf a.s.
Praha 8	102 095	IPODEC - ČISTÉ MĚSTO a.s.	Žatec	19 324	Marius Pedersen a.s.

⁵⁸ Interní materiály Marius Pedersen Group.

Dalším důvodem absence MP v největších městech (velké zakázky) může být nabídka smlouvy zadavatele jen na „krátkou“ dobu (2 roky). K zabezpečení odpadů velkých měst, tj. přibližně nad 100 000 obyvatel, je potřeba nakoupit mnoho vozidel a technických zařízení. Pro firmu MP jsou zakázky zajímavé v okamžiku návrhu smlouvy na 5 – 7 let z důvodu návratnosti investic do nového vozového parku a technických zařízení a z důvodu jejich odpisů (stroje a nákladní vozidla se odpisují 7 let).

Jak lze vidět v tabulce č. 6, tak Marius Pedersen a.s. nezajišťuje služby ve všech vybraných městech, nýbrž služby zajišťují i částečně skoupené firmy jako třeba Technické služby Děčín s.r.o., IPODEC – ČISTÉ MĚSTO a.s. nebo TS Valašské Meziříčí s.r.o., které patří do skupiny MPG. Marius Pedersen a.s. zaujímá strategii postupného skupování a začleňování firem, hlavně technických služeb, pod jednu firmu – Marius Pedersen a.s., díky čemuž pronikne k poskytování kompletních služeb v dané lokalitě.

Komerční sféra

Mezi významné komerční zákazníky patří například MADETA a.s., kde MP poskytuje KOH (kompletní odpadové hospodářství). Jsou tomu asi dva roky, co MADETA a.s. ukončila činnost v Českých Budějovicích a přesunula se z ekonomických důvodů do Jindřichova Hradce. Marius Pedersen se rozhodla tohoto zákazníka udržet. V Jindřichově Hradci existuje konkurence (AVE CZ), tudíž cena musí zůstat více méně podobná jako v Českých Budějovicích, ale pro MP to znamená vyšší náklady z důvodu větší dojezdové vzdálenosti.

Jako další příklad významného, dnes již neexistujícího, komerčního zákazníka lze uvést Duropack Bupak Papírna s.r.o., kde MP také zajišťovala KOH. Duropack Bupak Papírna s.r.o. byla prodána společnosti Mondi, která papírny zrušila. Duropack Bupak Papírna s.r.o. byla jednou z nejvýznamnějších zákazníků MP v jižních Čechách, které MP zajišťovala služby přibližně v hodnotě 12 000 000 Kč za jeden rok.

Společnost MP poskytuje služby také obchodním řetězcům jako je například McDonald's, Barum nebo Decathlon. O výběru firmy zajišťující odpady se rozhoduje centrálním výběrovým řízením pro všechny pobočky na území České republiky. Aby byla MP efektivní, tak je běžné, že MP zajistí služby v místech, kde lokálně nepůsobí subdodavatelsky a prostřednictvím skupiny firem MPG.

Další komerční zákazníky naleznete níže v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Přehled vybraných komerčních zákazníků MPG⁵⁹

Zákazník	Stručný popis služby
MADETA a.s.	Poskytování služeb v oblasti nakládání s odpady
Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady a ostatní související služby
Magna Exteriors a Interiors (Nymburk) s.r.o.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady a ostatní související služby
MITAS a.s.	Poskytování služeb v oblasti nakládání s odpady
Moravská vodárenská a.s.	Poskytování služeb v oblasti nakládání s odpady
Muramoto Manufacturing Czech, s.r.o.(pro Green Metal Czech)	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Nemak Czech Republic a.s.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady, úklidové služby
Panasonic Liquid Crystal Display Czech / Panasonic AVC Network Czech	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Philip Morris ČR, a. s.(pro společnost OKIN Group a.s.)	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Pizeňský Prazdroj a.s.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Pražské vodovody a kanalizace a.s.	Poskytování služeb v oblasti nakládání s odpady
Smurfit Kappa Czech s.r.o., Závod Smurfit Kappa Morava Paper	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Starcam a.s.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady, úklidové služby
ŠKODA Investment a.s.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Toyota Gosei Czech s.r.o. (pro Green Metal Czech)	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Toyota Tsusho Europe S.A. a Toyota Tsusho Logistic Czech s.r.o.	Poskytování služeb v oblasti komplexního nakládání s odpady
Třinecké železárny a.s.	Poskytování služeb v oblasti nakládání s odpady
VÍTKOVICE MACHINERY GROUP	Poskytování služeb v oblasti nakládání s odpady

5.2.4 Síla dodavatelů⁶⁰

Skupina MPG dokáže díky své velikosti a odběru zboží a služeb ve velkém působit značnou silou na své dodavatele. Konkurence dodavatelů v oblastech, které firma MP potřebuje pokrýt je značná, tudíž vyjednávací pozice a síla dodavatelů není vůči skupině MPG příliš významná.

Pro výběr dodavatelů se konají výběrová řízení, kde se rozhodne o dodavateli a dojde v případě souhlasu obou stran k sepsání smlouvy.

Mezi nejvýznamnější a dlouhodobé dodavatele lze uvést firmu ŠKODA AUTO a.s., která dodává firmě MP osobní automobily. Dále stojí za pozornost firma Mercedes – Benz Česká republika, s.r.o. a Volvo Auto Czech, s.r.o., které dodávají firmě MP nákladní vozy. Další významný dodavatel nádob, popelnic a kontejnerů je společnost Meva a.s. Síla těchto dodavatelů je omezená značnou konkurencí v oblasti jejich působení. Pokud konkurenční firma nabídne podobné služby a podobný produkt za

⁵⁹ Interní materiály Marius Pedersen Group.

⁶⁰ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

přijatelnější cenu, skupina MPG upřednostňuje konkurenční nabídku. Významný je také pro společnost MP dodavatel energií, který je vybírán na centrále formou burzy. Dodavatelé energií jsou vybíráni z celé České republiky a zajišťují až na výjimky komplexní zajištění dodávky energií celé firmě. V roce 2012 vyhrála společnost E.ON. Pro rok 2013 se dodávek energií pro MP ujala společnost Pražská energetika a.s.

V odpadovém hospodářství není neobvyklé v případě potřeby využít služeb konkurence. Z konkurence se v tomto okamžiku stávají subdodavatelé, se kterými skupina MPG dojedná podmínky kontraktu. Stává se tak v situaci, kdy MPG přijme zakázku od zákazníka, ale nemá potřebné technické zařízení na likvidaci či úpravu odpadu. MPG se může ocitnout v situaci, kdy vyjednávací pozice těchto subdodavatelů bude poměrně silná vůči MPG. Ovšem po zamyšlení se nad touto situací je možné si uvědomit, že skupina MPG má v současné době silné postavení na českém trhu a vlastní mnoho zařízení a skládek, které konkurenční podniky potřebují také využívat více či méně často. V tomto okamžiku se situace obrací a MPG je v silné vyjednávací pozici. Z tohoto důvodu se dá očekávat, že podmínky poskytovaných služeb subdodavatelů (konkurenční firmy) pro MPG budou přijatelné pro obě strany.

Pro příklad z praxe lze uvést situaci, kdy například stavební firma vyhraje výběrové řízení a dostane zakázku na vybudování sportovního areálu v daném městě. Tato firma pak osloví MPG, zda by zajistila svoz odpadu na jejich skládku.

5.2.5 Konkurenční rivalita

Jako poslední činitel, kterým se práce zabývá, je konkurenční rivalita. V odvětví odpadového hospodářství existuje konkurence. Díky tomu se musí všechny firmy v oblasti přizpůsobit při stanovení ceny za poskytované služby nejen nákladovému faktoru, ale jsou nuceny brát na zřetel i cenu za služby, kterou nabízí konkurenční podniky.

Konkurenční rivalita je pro firmu Marius Pedersen a.s. poměrně významný faktor. Na větší zakázky, ať už pro obce, města či podniky, je vyhlášeno výběrové řízení, kde se každá firma mající zájem o daný kontrakt prezentuje a navrhuje cenu za poskytované služby. V důsledku ekonomické krize, více než kdy jindy, je sepsána smlouva často s firmou, která je schopna zajistit služby co nejlevněji. Společnost MP

musí tedy zajistit kvalitní a hlavně cenově srovnatelnou nabídku služeb pro obce, města a podniky s cenou, kterou nabízí konkurenční firmy.⁶¹

MPG se pohybuje převážně na oligopolistickém trhu, ale působí i v oblastech trhu, kde převládá monopolistická konkurence jako třeba v oblastech pronájem vozidel a technických zařízení nebo přepravy materiálu.⁶²

Za zmínku také určitě stojí rozšiřování působnosti MPG díky realizaci fůzí v oblastech odpadového hospodářství.⁶³

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti Marius Pedersen a.s. patří například .A.S.A., spol. s.r.o., AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. nebo Rumpold s.r.o.⁶⁴ V následující tabulce je možné porovnat kvalifikovaný odhad obrátu největších firem v odpadovém hospodářství v České republice za rok 2012.

Tabulka č. 8: Největší firmy (skupiny) v ČR podle obrátu⁶⁵

Název – skupina firem v ČR	Odhad tržeb (v mil. Kč) pro rok 2012
Marius Pedersen Group	4 670
.A.S.A.	4 080
AVE CZ odpadové hospodářství	3 900
Pražské služby	2 750
SITA CZ	1 200
RUMPOLD	1 100
PURUM KRAFT	712
SAKO Brno	658
van Gansewinkel	650
OZO Ostrava	406

Marius Pedersen Group v roce 2012 zaujímá první místo v žebříčku firem seřazených dle velikosti tržeb. Hned za MPG následuje .A.S.A. Vztahy mezi MPG a .A.S.A. jsou takové, že si takzvaně „nelezou do zelí“, to znamená, že navzájem respektují rozdělené geografické pole působnosti a nesnaží si vzájemně přebírat klienty. V opačném případě by mohl vzájemný boj o klienty rozpoutat cenovou válku (z důvodu nacházení nejvýznamnějších klientů v komunální sféře, kde se uplatňuje novela zákona

⁶¹ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

⁶² Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

⁶³ Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=42194920&xml=1&ver=1.0.2&stdadr=true&rozsah=0>.

⁶⁴ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

⁶⁵ Interní materiály Marius Pedersen Group, vlastní zpracování.

o zadávání veřejných zakázek, a kde se vybírá firma nejčastěji podle nejlevnějšího zabezpečení služby), která by oběma stranám mohla způsobit obrovské škody.⁶⁶

V dnešní době je v České republice trh zákazníků geograficky rozdělen nejen mezi deset největších uvedených firem, ale i mezi mnoho dalších menších podniků. Trh je svým způsobem rozdělen, ale to neznamená, že se dále nevyvíjí. Pro příklad, jak lze získávat nové klienty bez vyvolání cenové války je dále uvedena situace z jižních Čech.

MP v jižních Čechách v současné době každý rok rozšiřuje své služby v průměru do dvou obcí či měst. Většinou se jedná o obce a města, kde služby dříve zabezpečovaly Třeboňské služby. Proces vytlačování Třeboňských služeb z regionu probíhá z důvodu vlastnictví skládky Růžov, která je od roku 1998 ve většinovém vlastnictví MPG. Na vzniku skládky se podílelo přibližně 25 obcí a měst, které mohly přispět určitým kapitálem, vypočítaného podle množství obyvatel dané obce či města (byla stanovena cena na občana v obci nebo městě). Tímto krokem MPG získala potřebný kapitál pro postavení skládky a obcím a městům, která se zúčastnila, umožnila ukládat odpad na skládku levněji (o 200 Kč na tunu odpadu). Z tohoto důvodu ještě dodnes pokračuje přesun zákazníků od Třeboňských služeb k MPG.

Současná situace v odpadovém hospodářství je taková, že žádná ze stávajících firem v České republice nedokáže pokrýt všechny technologické možnosti zpracování odpadů. Proto je na trhu odpadového hospodářství stále místo i pro menší firmy, specializující se pouze na určité druhy služeb. Pro příklad menších firem lze uvést OK PROJEKT s.r.o., DEKONTA a.s. nebo PROTE, spol. s.r.o., kde každá ze zmíněných firem poskytuje služby podle svých možností a zaměření. Podrobnější informace jsou k dispozici na webových stránkách těchto podniků.

Firma .A.S.A. v České republice je jednou z největších konkurenčních společností skupiny MPG, a proto je dále pro představu velikostí firem uvedeno srovnání technické vybavenosti, obratu a počtu zaměstnanců obou firem.

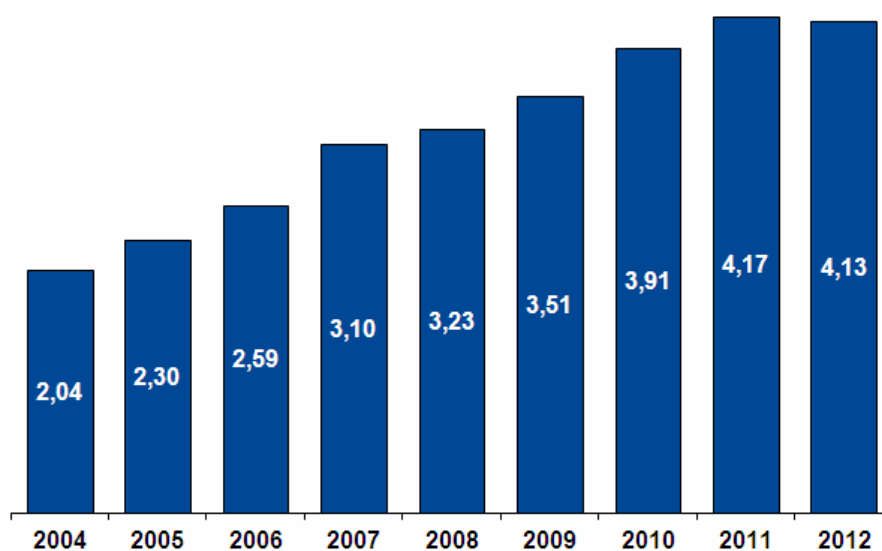
⁶⁶ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

1) .A.S.A. Česká republika⁶⁷

Technika a zařízení:

- více než 550 ks nákladních a speciálních vozidel,
- 2000 ks velkoobjemových kontejnerů,
- 12 skládek odpadů,
- 4 biodegradační a dekontaminační plochy,
- 3 kompostovací zařízení,
- 2 solidifikační linky,
- 2 linky na výrobu tuhého alternativního paliva – TAP,
- 7 linek na třídění odpadu,
- 3 překládací stanice.

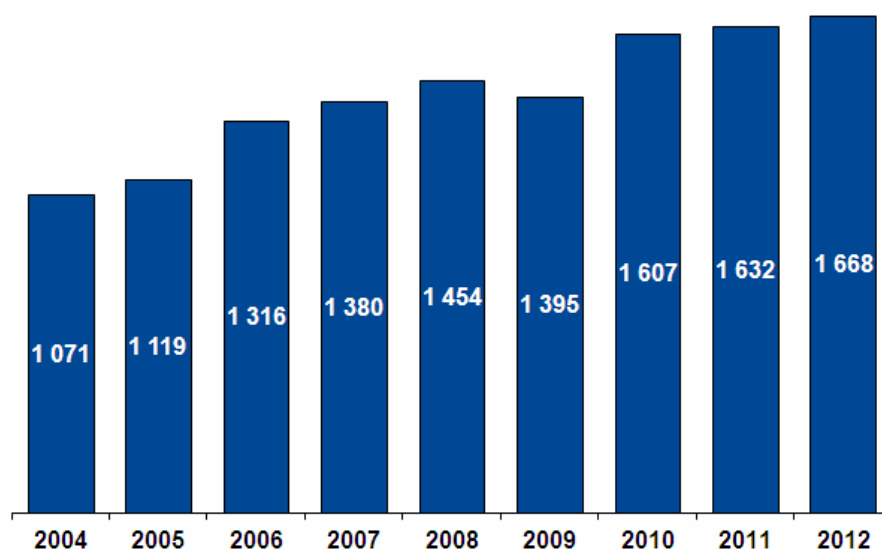
Graf č. 1: Vývoj obrátu v mld. CZK (2004 – 2013)⁶⁸



⁶⁷ A.S.A., spol. s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.asa-group.com/cs/Ceska-republika/Spolecnost/Fakta-cisla.asa>>.

⁶⁸ Vývoj obrátu v mld. CZK (2004 – 2013) [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.asa-group.com/files/img/cs/main_menu/graf_sales2012.png>.

Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců (2004 – 2013)⁶⁹



2) Marius Pedersen Group v České republice⁷⁰

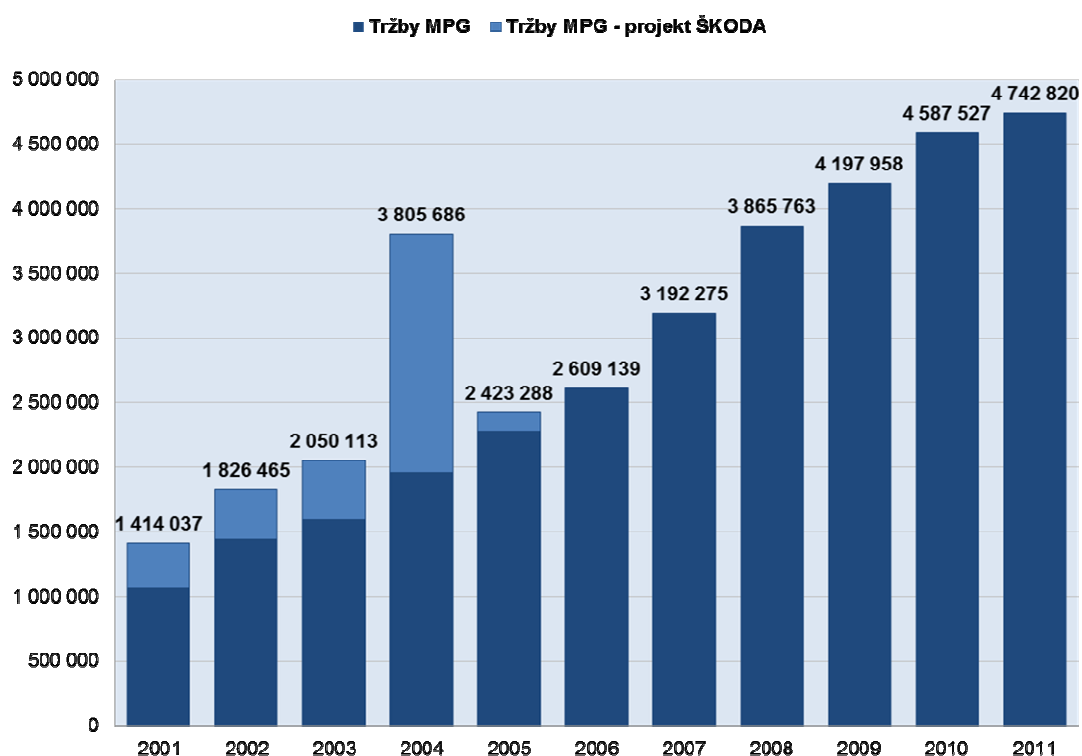
Technika a zařízení:

- 17 zařízení na odstraňování odpadů – skládky S-OO a S-NO,
- spalovna odpadů,
- 5 zařízení na úpravu a odstranění / využití nebezpečných odpadů (solidifikace, biodegradace),
- 12 kompostáren,
- 10 zařízení na úpravu a předzpracování druhotných surovin (třídící linky, kontinuální lisy),
- drtící a granulační zařízení na zpracování plastů,
- zařízení na recyklaci stavebního odpadu,
- zařízení na výrobu alternativního paliva,
- zařízení na úpravu kapalných odpadů,
- 1240 vozidel a mechanizace.

⁶⁹ Vývoj počtu zaměstnanců (2004 – 2013) [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.asa-group.com/files/img/cs/main_menu/graf_hd2013.png>.

⁷⁰ Interní materiály Marius Pedersen Group.

Graf č. 3: Celkový obrat skupiny Marius Pedersen Group v tis. Kč⁷¹

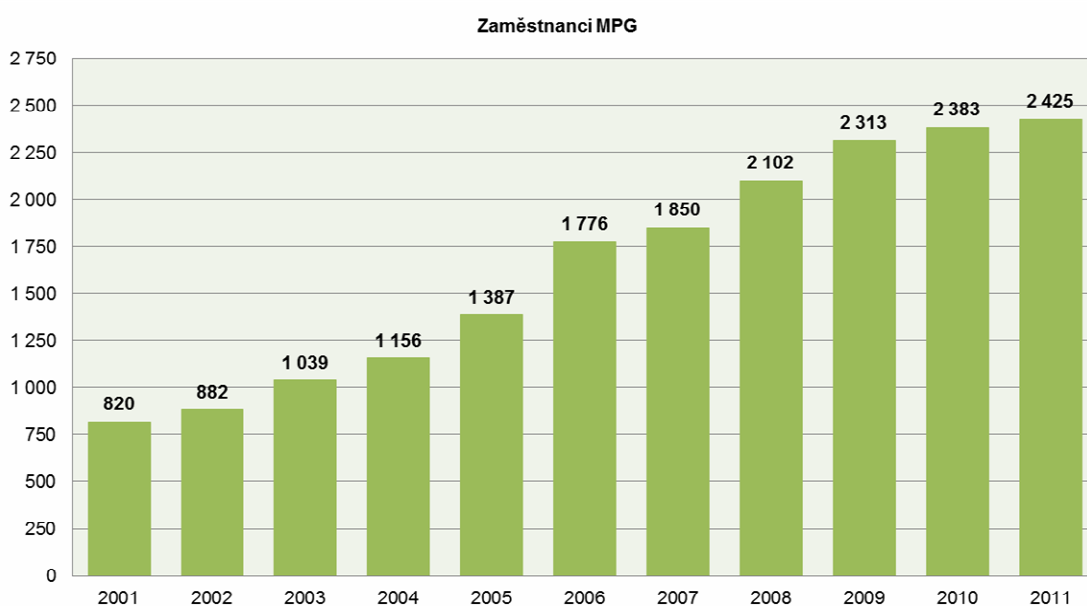


V grafu č. 3 lze pozorovat růst obratu MPG v průběhu let. V grafu je zachycen vcelku vyrovnaný růst, až na rok 2004, kdy tržby, zároveň ale také náklady, výrazně ovlivnil projekt ŠKODA. Doba realizace projektu ŠKODA byla od roku 1997 do roku 2005. Jeho vliv na celkový obrat od roku 2001 je v grafu znázorněn světle modrou barvou. Tento projekt se týkal likvidace starých ekologických zátěží ve všech areálech ŠKODA a.s. Firma MP vyhrála výběrové řízení a stala se generálním dodavatelem sanačních prací.⁷²

⁷¹ Interní materiály Marius Pedersen Group.

⁷² Interní materiály Marius Pedersen Group.

Graf č. 4: Počet zaměstnanců skupiny Marius Pedersen Group⁷³



Skupina MPG každý následující rok realizuje větší objem tržeb než rok předcházející (výjimkou je rok 2004). S touto realitou plně souvisí růst počtu zaměstnanců, které MPG zaměstnává. V grafu č. 4 je zachycen rostoucí vývoj počtu zaměstnanců MPG od roku 2001 až po rok 2011. Důvodem toho vývoje, který naznačuje prosperitu skupiny MPG i přes nepříznivou situaci na trhu (ekonomická krize), je zkvalitňování a rozšiřování rozsahu poskytovaných služeb, postupné rozšiřování působnosti do všech regionů ČR, zaměření akvizic a jejich začlenění pod skupinu MPG.

Realizované akvizice skupinou MPG demonstruje následující tabulka, ve které stojí za pozornost rok 2008, kdy se MPG podařilo rozšířit akvizice o 7 společností. V tomto roce se skupině firem MPG podařilo založit společný podnik s Technickými službami Děčín a.s. a s Podnikem služeb Jirkov s.r.o. Dále MPG skoupila společnost ASP služby spol. s.r.o., díky které si může sama vyrábět například plastové popelnice a další nádoby. MPG v roce 2008 také koupila společnost REPAS – úklidové služby s.r.o. Důvodem je situace, kdy zákazník vyžaduje úklidové služby, na které MPG nemá potřebné zaměření. V tomto okamžiku MPG propočítá náklady na outsourcing a zároveň hodnotí, zda by se z hlediska nákladů nevyplatilo koupit podnik s potřebným

⁷³ Interní materiály Marius Pedersen Group.

zaměřením. Významná akvizice se MPG podařila v roce 2009 v okamžiku založení společného podniku se společností HRATES, a.s., která sídlí v Uherském Hradišti. Pro MPG to znamená další expanzi na nová území, na kterých může poskytovat své služby.

Tabulka č. 9: Akvizice skupiny MPG⁷⁴

Akvizice podniků skupinou MPG	Rok
INGEO spol. s.r.o. (respektive INGEO Group)	1999
IPODEC - čisté město a.s. a PAPKOV s.r.o. (v rámci vstupu ONYXu do MP A/S)	2001
Podorlická skládková společnost s.r.o.	2002
Krkonošská skládková společnost s.r.o.	2003
HAVEX-eko s.r.o.	2003
REMIT s.r.o.	2003
EKOLA České Libchavy s.r.o.	2004
SITA CZ, a.s. – provozovna Č. Budějovice a Liberec	2005
Sběrné suroviny TTP, spol. s.r.o.	2006
Hradecké služby a.s. – založení společného podniku s městem HK	2006
LIKOR CZ s.r.o.	2007
TS Dubí s.r.o.	2007
Klášterecké služby s.r.o.	2007
Technické služby Děčín a.s.	2008
Podnik služeb Jirkov s.r.o. - skládka Vysoká Pec	2008
DESTRA Co., spol. s r.o.	2008
RWC s.r.o.	2008
ASP služby spol. s.r.o. (resp. ASP Group)	2008
TIMA - CS, spol. s.r.o.	2008
REPAS - úklidové služby s.r.o.	2008
PBO s.r.o.	2009
Mostecké odpady, spol. s.r.o.	2009
HRATES, a.s.	2009
HT SLUŽBY s.r.o.	2010
Skládka Tušimice, a.s.	2010
Ladislav Rund a.s.	2010
RUMPOLD s.r.o., provozovna Broumov	2011
Podnik služeb Jirkov s.r.o., Krušnohorské služby a.s.	2012
EKOTERMEX a.s. (aktiva části podniku Val. Meziříčí)	2012

5.3 Analýza produktového portfolia firmy MP v Jihočeském kraji

Tato část bakalářské práce se zabývá produktovým portfoliem a podílem prodeje jednotlivých kategorií nabízených služeb společnosti Marius Pedersen a.s. v Jihočeském kraji. Výzkum produktového portfolia je proveden na základě konzultace s vedením společnosti MP, data za ostatní regiony ČR nebyla firmou poskytnuta.

⁷⁴ Interní materiály Marius Pedersen Group, vlastní zpracování.

Firma nabízí tyto služby:⁷⁵

Pro obce a města:

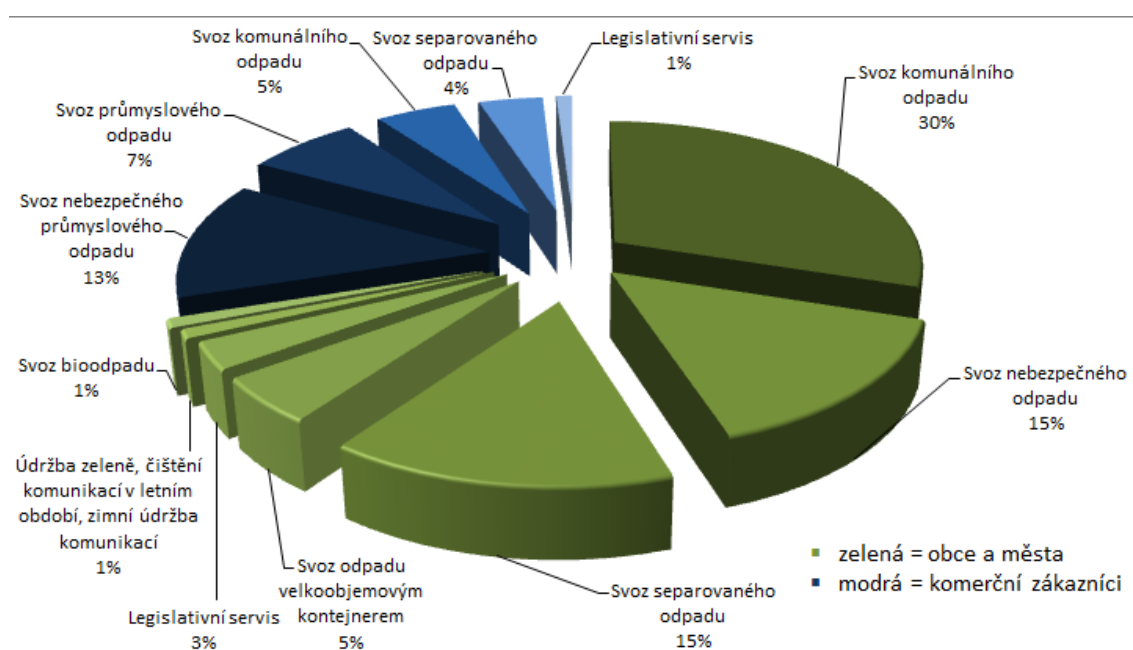
- svoz komunálního odpadu,
- svoz separovaného odpadu,
- svoz nebezpečného odpadu,
- svoz odpadu velkoobjemovým kontejnerem,
- legislativní servis,
- údržba zeleně,
- čištění komunikací pro letní období,
- zimní údržba komunikací,
- svoz bioodpadu.

Pro komerční zákazníky:

- svoz komunálního odpadu,
- svoz separovaného odpadu,
- svoz průmyslového odpadu,
- svoz nebezpečného průmyslového odpadu,
- legislativní servis.

⁷⁵ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

Graf č. 5: Podíl prodeje jednotlivých služeb na celkových tržbách firmy MP v Jihočeském kraji⁷⁶



5.3.1 Kategorie nabízených služeb

Kategorie poskytovaných služeb jsou rozděleny do dvou skupin, v grafu č. 5 jsou odděleny barevně – obce, města a komerční zákazníci. Obce a města se podílí 70 % na celkových tržbách a zbylých 30 % připadá do skupiny komerčních zákazníků.

Z výše přiloženého grafu lze pozorovat procentuální zastoupení jednotlivých kategorií nabízených služeb na celkových tržbách firmy MP v Jihočeském kraji. Z grafu lze dále vyčíst, jaké kategorie služeb se nejvíce podílí na celkových tržbách, respektive jaké kategorie služeb jsou pro firmu MP v Jihočeském kraji nejvýznamnější. Mezi nejvýznamnější kategorie poskytovaných služeb určitě patří:

- svoz komunálního odpadu (obce, města) – 30 %,
- svoz separovaného odpadu (obce a města) – 15 %,
- svoz nebezpečného odpadu (obce a města) – 15 %,
- svoz nebezpečného průmyslového odpadu (komerční zákazníci) – 13 %.

Svoz komunálního odpadu v obcích a městech představuje pro firmu nejvýznamnější kategorii, která každoročně generuje až 30 % výnosů z celkových tržeb.

Dohromady tyto kategorie tvoří 73 % všech tržeb MP v Jihočeském kraji, a proto by jim měla být věnována maximální pozornost.

⁷⁶ Vlastní výzkum.

Svoz komunálního odpadu

Zákon č. 185/2001 Sb. definuje komunální odpad takto:⁷⁷

„Komunální odpad je veškerý odpad vznikající na území obce při činnosti fyzických osob, a který je uveden jako komunální odpad v Katalogu odpadů, s výjimkou odpadů vznikajících u právnických osob nebo fyzických osob oprávněných k podnikání.“

Svoz komunálního odpadu u obcí a měst se realizuje na základě vyhlášky, kterou schvalují zastupitelé dané obce, či města. Ve vyhlášce je zahrnut i systém svozu komunálního odpadu, který může být následující:⁷⁸

- **Paušální svoz** – každý občan dané obce či města platí paušálně roční či pololetní poplatek za svoz komunálního odpadu. Roční paušální poplatek představuje 52 svozů za rok a pololetní poplatek představuje 26 svozů za rok.
- **Známkový systém** – jednotliví občané se sami mohou rozhodnout, kdy bude jejich popelnice vyprázdněna. Občanům je umožněno zakoupit na obecním úřadě známku, která se nalepí na popelnici v okamžiku potřeby nádobu vyprázdnit. Další alternativou tohoto systému je možnost zakoupení takzvaného „ucha“, které se připevní na nádobu. „Ucho“ připevněné na popelnici odpadové firmě signalizuje potřebu danou nádobu vyprázdnit.
- **Známkový systém – celoroční** – jednotliví občané si mohou vybrat, zda mají zájem o svoz popelnice každý týden, každých čtrnáct dní či jedenkrát za měsíc. Na základě svého rozhodnutí si občané zakoupí potřebné známky, které vylepí na nádobu. Známky se vylepují jedenkrát za rok a jsou barevně rozdílné podle četností svozu.
- **Pytlový svoz** – komunální odpad se v pytlích odkládá na předem určené místo. Pytle jsou pak dle dohody a potřeby sváženy odpadovou firmou. Tento systém umožňuje společnosti MP svážet odpad z hůře dostupných míst jako například chatové oblasti a podobně.

⁷⁷ Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů. [online]. 15.5.2001 [cit. 2013-07-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8FC3E5C15334AB9DC125727B00339581/\\$file/Zakon_185_2001.pdf](http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8FC3E5C15334AB9DC125727B00339581/$file/Zakon_185_2001.pdf)>.

⁷⁸ Vlastní výzkum.

- **Svoz velkoobjemovými kontejnery** – na základě objednávky, kterou provede starosta obce nebo města, se přistaví a následně vyveze kontejner o velikosti 8 – 40 m³. Tento systém se využívá také v hůře dostupných oblastech nebo na základě jednorázové objednávky.

Současná legislativa neumožňuje z hygienických a bezpečnostních důvodů komunální odpad dále třídit, a proto se celý svezný komunální odpad ukládá do skládky. V budoucnosti se počítá s tím, že odpad bude možné třídit. Z tohoto důvodu musí Marius Pedersen počítat s nákupem nových třídících linek a dalších technologií potřebných k třídění a pro využívání spalitelných složek komunálního odpadu.

Svoz separovaného odpadu

Společnost Marius Pedersen a.s. nabízí komplexní služby v souvislosti se separací odpadu. Svoz separovaného odpadu společnost uskutečňuje vždy po dohodě s vedením radnice (obecním úřadem) podle množství odpadu a potřeby dané lokality.

Společnost nabízí kontejnery na separaci v těchto kategoriích:⁷⁹

- **papír** – modré kontejnery (1100 – 3000 l),
- **plasty** – žluté kontejnery (1100 – 3000 l),
- **sklo** – zelené kontejnery (1100 – 3000 l) – lze třídit barevné i čiré sklo,
- **elektroodpad,**
- **textil,**
- **tetrapack** – oranžové kontejnery.

Společnost MP je vybavena kontejnery s horním výsypem, který umožňuje použít pro svoz separovaného odpadu vyčištěné vozidlo ze svozu komunálního odpadu. Tyto kontejnery spolu s vozovým parkem představují pro společnost MP konkurenční výhodu, protože vyčištěné vozidlo, většinou se jedná o Mercedes Bobr Press, je schopné tyto kontejnery vyvážet a separovaný odpad rovnou lisovat. Slisovaného odpadu se do sběrného vozidla vejde několikanásobně více a díky tomu společnost může ušetřit čas a pohonné hmoty. V příloze č. IX je možné vidět třínápravové vozidlo Mercedes Press s lineárním lisováním.

Separovaný odpad po sběru dále pokračuje na třídící linku, kde dochází k dalšímu třídění. S druhově roztrízeným odpadem (materiálem) se dále obchoduje.

⁷⁹ Vlastní výzkum.

Významným odběratelem plastů je Čína. Papír se často vyváží do Německa, Rakouska či Maďarska.

Svoz nebezpečného odpadu

Svoz nebezpečného odpadu u měst a obcí probíhá většinou dvakrát až čtyřikrát za rok. U komerčních zákazníků se nebezpečný odpad sváží pravidelně či nepravidelně a to na základě smlouvy.

Nebezpečné odpady nemohou přijít na běžnou skládku komunálního odpadu, a proto se tento odpad likviduje ve spalovnách nebo je odvážen na specializované skládky pro nebezpečný odpad. Pro přepravu nebezpečných odpadů je firma povinna využívat jen speciálně označená vozidla, která jsou pro tyto účely určena.

Nebezpečné odpady jsou ty, které vykazují alespoň jednu z nebezpečných vlastností odpadu, jako je například výbušnost, žíravost, hořlavost nebo toxicita. Seznam nebezpečných vlastností odpadu je k dispozici v příloze 2 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů.⁸⁰

Pro přepravu nebezpečných odpadů musí mít společnost Marius Pedersen a.s. platné povolení, které vydává krajský úřad životního prostředí.

Svoz odpadu velkoobjemovým kontejnerem

U obcí a měst probíhá svoz velkoobjemovými kontejnery většinou dvakrát až čtyřikrát za rok. K tomu MP využívá speciální vozidla, která jsou schopna převážet kontejnery s kapacitou 3 – 40 m³. Svoz velkoobjemovými kontejnery umožňuje občanům naložit velké odpady (skříně, postele, kuchyňské linky, matrace a podobně). Většinou se u svozu velkoobjemovými kontejnery rovněž provádí svoz nebezpečného odpadu z důvodu možnosti okamžitého roztřídění odpadu.

Legislativní servis

Legislativní servis znamená, že firma MP zajistí obci, městu či komerčnímu zákazníkovi v oblasti nakládání s odpady poradenství a postup v odpadovém hospodářství dle platných zákonů ČR. MP se aktivně zúčastňuje všech kontrol z Krajského úřadu životního prostředí a z České inspekce životního prostředí, které kontrolují firmy, obce i města, a přejímá odpovědnost za dodržování zákonů v souvislosti s nakládáním s odpady.

⁸⁰ *Nebezpečné odpady* [online]. Praha : Ministerstvo životního prostředí ČR, 2013 [cit. 2013-07-14]. Dostupné z WWW: < http://www.mzp.cz/cz/nebezpecne_odpady>.

Údržba zeleně

Pod touto kategorií společnost MP nabízí péči o zeleň a především pravidelné sečení trávníků obecních, městských a firemních ploch. Cena údržby zeleně se stanovuje sazbou za m². Cena zahrnuje i sběr a ukládání odpadu – bioodpadu na kompostárnu.

Čištění komunikací v letním období

Marius Pedersen vlastní čisticí stroje na čištění komunikací, které se používají v komunální sféře převážně na čištění komunikací po zimě. U komerčních zákazníků pak většinou u jednorázových objednávek. Tento produkt lze označit za doplňkový.

Zimní údržba komunikací

Zimní údržba komunikací představuje pro MP jen okrajový a doplňkový produkt. Společnost je vybavena vozidly k zimní údržbě komunikací převážně pro vlastní potřebu, ale v případě extrémní situace (kalamity) lze tuto službu nabídnout i nejbližším obcím a městům.

Svoz bioodpadu

Smyslem svozu bioodpadu je oddělit z komunálního odpadu využitelné složky. Tato služba je ve fázi zavádění, a proto MP tuto službu poskytuje prozatím jen obcím a městům. Služba představuje pravidelný svoz bioodpadu (1x týdně nebo 2x týdně) vyčištěným vozidlem Mercedes Bobr Press, přičemž každé domácnosti, která má zájem, je poskytnuta nádoba zdarma na bioodpad (240 l). Bioodpad po svozu putuje na kompostárnu, kde vzniká technický kompost, který se používá na rekultivaci skládky.

Nevýhoda pro obce a města u svozu bioodpadu je ta, že platí navíc dopravu a tuto službu. Výhodou je ušetření finančních prostředků za menší množství uloženého komunálního odpadu na skládku díky oddělení bioodpadu od komunálního odpadu.

5.3.2 SWOT analýza

V této kapitole je aplikována analýza SWOT na společnost Marius Pedersen a.s. Cílem je nalézt nejvýznamnější faktory vnějšího a vnitřního prostředí, následně provést hodnocení významnosti faktorů ve vzájemném kontextu prostřednictvím metody párového srovnání, vyhodnocení a doporučení vhodné strategie.

Volba faktorů vnějšího a vnitřního prostředí vychází z interview s managementem společnosti Marius Pedersen a.s. a vlastní analýzy autora.

Párové srovnání je provedeno prostřednictvím takzvaného Fullerova trojúhelníku, který umožní postupně porovnat všechny faktory navzájem mezi sebou. Každý faktor ve Fullerově trojúhelníku na základě párového srovnávání získá určitý počet preferencí. Získané preference se vyjádří v procentech, přičemž čím více procent daný faktor získá, tím je významnější a je mu potřeba věnovat větší pozornost.

Dalším krokem bude sečtení procentuálního zastoupení všech faktorů v jednotlivých čtyřech kategoriích (S,W,O,T) a vyhodnocení zjištěné situace, v níž se podnik nachází.

Poté bude z vyhodnocených výsledků SWOT analýzy navrhována nejvhodnější strategie.

Významné faktory společnosti MP

a) Silné stránky

- 1) Kvalita služeb
- 2) Silná pozice na trhu
- 3) Technologická vybavenost
- 4) Kvalitní a zkušený management

b) Slabé stránky

- 5) Komunikace uvnitř firmy
- 6) Náročnost kontroly
- 7) Zastaralé softwarové systémy
- 8) Vysoké fixní náklady

c) Příležitosti

- 9) Relativně levná pracovní síla v ČR
- 10) Skupování podniků
- 11) Rozvoj vztahu s obchodními partnery
- 12) Získávání nových obchodních partnerů

d) Ohrožení

- 13) Ekonomická krize
- 14) Zákon o zákazu skládkování
- 15) Korupce
- 16) Dotace z EU směrem ke konkurenci

Tabulka č. 10: Fullerův trojúhelník⁸¹

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
						7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16
							8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16
								9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16
									10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16
										11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16
											12	12	12	12
											13	14	15	16
												13	13	13
												14	15	16
													14	14
													15	16
														15
														16

	Fakt.	120	%	% celkem
S	1	15	12,5	38,36 %
	2	7	5,83	
	3	10	8,33	
	4	14	11,7	
W	5	10	8,33	15 %
	6	2	1,67	
	7	4	3,33	
	8	2	1,67	
O	9	5	4,17	25 %
	10	5	4,17	
	11	11	9,16	
	12	9	7,5	
T	13	5	4,17	21,64 %
	14	12	10	
	15	1	0,8	
	16	8	6,67	

⁸¹ Vlastní analýza.

5.3.2.1 Silné stránky

Metodou párového srovnání bylo zjištěno, že u firmy MP převládají silné stránky (38,36 %), které firmu zvýhodňují v jejím postavení v tržním prostředí.

Faktor číslo jedna (kvalita služeb) získal v rámci celkové analýzy vůbec nejvíce preferencí. Společnost Marius Pedersen a.s. by se měla zaměřit na poskytování služeb v co nejlepší kvalitě, kam můžeme zahrnout perfektní komunikaci s klientem, spolehlivost, zdvořilost, bezpečnost při poskytování služeb, dodržování sjednaných termínů a kvalitně provedené objednané služby. Vzhledem k důležitosti tohoto faktoru lze také uvažovat o přidané hodnotě poskytované služby.

Faktor číslo dvě (silná pozice na trhu) byl ohodnocen 5,83 %. Management by si měl uvědomit, že získávání silné pozice na trhu je proces dlouhodobého charakteru, na který musela firma MP vynaložit nemalé úsilí, a který stále pokračuje. Je potřeba nepodceňovat silnou pozici na trhu a neustále se věnovat rozvoji vztahu s obchodními partnery a získávání nových obchodních partnerů (viz faktory příležitostí) spolu s poskytováním kvalitních služeb.

Technickou vybavenost (8,33 %) lze vnímat jako nezbytný faktor v této branži. Je samozřejmostí a nosným pilířem poskytování služeb v oblasti odpadového hospodářství.

Poslední velice významný faktor z oblasti silných stránek, který získal 11,7 %, upozorňuje na význam kvalitního a zkušeného managementu. Společnost Marius Pedersen a.s. si zakládá na budování dlouhodobého, vzájemně výhodného vztahu se zákazníky. Velice často je potřeba nabídnout individuální přístup pro jednotlivé klienty, přičemž pro realizaci této filozofie je potřeba schopný a zkušený management.

Aby mohl management efektivně vykonávat svou práci, je nutné mít jasně definované území, za které daný manažer odpovídá. Delegování pravomocí a vedení společnosti vychází z generálního ředitelství v Hradci Králové (budovu generálního ředitelství lze vidět v příloze č. VII). V čele organizace stojí generální ředitel, který spolu s provozním ředitelem, ekonomickým ředitelem, obchodním ředitelem a technickým ředitelem odpovídají za plnění cílů v celé České republice. Společnost MP si rozdělila ČR na tři regiony (severozápadní Čechy, střední Čechy a Morava). Za každý region odpovídá vždy provozní náměstek spolu s obchodním náměstkem. To znamená, že MP dohromady uplatňuje šest náměstků pro pokrytí celé České republiky. Každý region má své provozovny, přičemž v každé provozovně působí jeden oblastní manažer, který odpovídá za plnění stanoveného rozpočtu na přesně definovaném území, které se

stanovuje většinou na základě dojezdové vzdálenosti od provozovny a nejbližších skládek. Oblastní manažer každý rok sestavuje, naplňuje a odpovídá za plnění rozpočtu, který musí být vždy schválen vrcholovým managementem. Oblastní manažer dohlíží na vedoucího obchodu a vedoucího provozu, kteří vedou denní lokální činnosti organizace.

V příloze č. II je uvedena mapa aktivit, kde jsou znázorněny jednotlivé regiony a aktivity skupiny firem MPG.

5.3.2.2 Slabé stránky

Preference faktorů slabých stránek společnosti dosáhla celkem 15 %. To znamená v porovnání s ostatními kategoriemi SWOT analýzy nejmenší významnost, avšak neznamená to, že by se těmto faktorům neměla věnovat pozornost, protože slabé stránky mohou firmě bránit v efektivním rozvoji.

Komunikace uvnitř firmy je nejvýznamnější faktor slabých stránek (8,33 %). Je logické, že čím větší společnost a více probíhajících procesů, tím může být komunikace obtížnější a v okamžiku předávání informací přes více zaměstnanců, může docházet ke zkreslení. Zavedení interního softwaru pro podporu komunikace mezi zaměstnanci, by jistě firmě ušetřilo čas a efektivně podpořilo komunikační procesy.

Náročnost kontroly a i vysoké fixní náklady získaly 1,67 %. Oba tyto faktory nelze podceňovat a management by se měl snažit provádět kontrolu co nejefektivněji a dohlížet na to, aby v rámci fixních nákladů nedocházelo k plýtvání, a aby docházelo k efektivnímu využívání zdrojů.

Jak již bylo zmíněno, zastaralé softwarové systémy (3,33 %) mohou mít negativní vliv na komunikaci uvnitř firmy, ale také mohou komplikovat procesy s obchodními partnery, například při fakturaci. Společnost MP by se měla věnovat aktualizaci softwarových systémů pro zjednodušení jak procesů ve firmě, tak mimo ni.

5.3.2.3 Příležitosti

Příležitosti ve vnějším okolí jsou značné, neboť jsou ohodnoceny 25 %.

Relativně levná pracovní síla v ČR (4,17 %) umožňuje firmě MP šetřit náklady, anebo motivovat zaměstnance vyplácením nadprůměrně vysokých mezd.

Od vstupu firmy MP na český trh můžeme pozorovat její neustálé rozšiřování a rozvoj ve všech oblastech, při zvyšujícím se podílu na českém trhu. Stává se tak proto, že společnost skupuje podniky menší, a tím v podstatě „zabije dvě mouchy jednou ranou“, neboť se tím zbaví konkurence a zároveň získá nový trh pro poskytování svých služeb. Toto lze samozřejmě praktikovat jen u podniků menších a za jistých podmínek.

Za nejvýznamnější příležitost se dá pokládat budování dlouhodobých vztahů s obchodními partnery (9,16 %). V dnešní době tento faktor neustále přibírá na významu. Pokud zákazník není spokojen, tak na konkurenčním trhu jistě hravě nalezne firmu, která se ochotně dané zakázky ujme. Vztahy s obchodními partnery lze rozvíjet například pravidelnou komunikací za pomoci systému evidence zákazníků.

Získávání nových obchodních partnerů (7,5 %) je faktor také významný. K získávání nových zákazníků může docházet formou výběrových řízení, pak je potřeba zabezpečit kvalitní prezentování firmy. Nebo objednávkou služeb, jak jednorázových, tak pravidelných, kde je potřeba poskytovat služby co nejlépe a uvědomit si případné oboustranné výhody pro další rozvoj vztahů. Je potřeba, aby firma sama vyhledávala příležitosti pro poskytování služeb novým zákazníkům, třeba tím, že se bude aktivně hlásit do všech výběrových řízení, i do těch, kde existuje zdánlivě nepatrná šance na výhru.

5.3.2.4 Ohrožení

Ohrožení firmy MP existuje a vysoká hodnota (21,64 %) poukazuje na možný výskyt velkého počtu překážek vznikajících ve vnějším okolí firmy, které mohou mít na společnost MP značný vliv.

Význam ekonomické krize je 4,17 %. S tímto faktorem firma MP nic nezmůže. Pro realizaci zisku v této nepříliš ekonomicky příznivé době je potřeba zavádět úsporná opatření a hledat nové cesty k naplňování stanovených cílů.

Problematika týkající se zákazu skládkování byla již řešena ve STEP analýze a i ve SWOT analýze jsme se mohli přesvědčit, že tento faktor představuje vůbec největší ohrožení z vnějšího okolí (10 %).

Dalším faktorem je korupce, která hrozí například u veřejných zakázek, ale i u zakázek pro soukromý sektor. Vůči nebezpečí výskytu tohoto faktoru se lze bránit pouze důvěrou a pozitivní pověstí firmy MP.

Dotace z EU směrem ke konkurenci (6,67 %) představuje pro firmu MP také nemalé ohrožení. Tento faktor byl také zmíněn ve STEP analýze a možným řešením by bylo žádat také EU o peníze na projekty stejně jako konkurenční firmy.

6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE SKUPINY MPG

6.1 Aplikace marketingového mixu „4P“

6.1.1 Produkt

Skupina MPG nabízí tyto služby:⁸²

Logistika odpadů

- sběr a svoz komunálního odpadu,
- sběr a svoz separovaného komunálního odpadu (papír, plasty, sklo, nápojové kartony),
- sběr a svoz pevných odpadů velkoobjemovými kontejnery, eurokontejnery a lisovacími kontejnery,
- mobilní sběr a svoz nebezpečných a objemných složek komunálního odpadu,
- sběr a svoz bioodpadu,
- sběr a svoz gastroodpadu (biologicky rozložitelný odpad z kuchyní a stravoven),
- sběr a svoz kapalných odpadů,
- sběr a svoz odpadů z odpadkových košů,
- sběr a svoz odpadu ze zdravotnických zařízení,
- sběr kovových odpadů,
- sběr a svoz elektroodpadu.

Úprava – zpracování – recyklace

- energetické využití odpadů ve spalovnách,
- úprava odpadů kompostováním,
- úprava odpadů biodegradací,
- úprava odpadů solidifikací / stabilizací,
- úprava druhotných surovin (papír, plasty, sklo),
- recyklace dřeva,
- recyklace stavebního odpadu,

⁸² Interní materiály Marius Pedersen Group.

- recyklace plastů,
- likvidace autovraků,
- výroba alternativního paliva z použitých pneumatik.

Ostatní technické služby

- odstranění černých skládek,
- provoz sběrných dvorů,
- sanace ekologických zátěží,
- ekologická havarijní služba,
- systémy komplexního nakládání s odpady,
- odstraňování odpadů na řízených skládkách,
- poradenství a legislativní servis v oblasti životního prostředí a chemických látek,
- výkup a prodej druhotných surovin,
- letní a zimní údržba komunikací,
- opravy komunikací,
- údržba zeleně,
- údržba osvětlení a světelné signalizace,
- údržba mobiliáře,
- správa hřbitovů,
- provoz psích útulků,
- úklid vnitřních prostor průmyslových a administrativních objektů,
- facility management,
- prodej nádob a obalů.

Úrovně produktu

Základním produktem skupiny MPG je svoz komunálních a nebezpečných odpadů. Zákazník očekává 100 % zabezpečení služby, dodržování časového harmonogramu. Jako další, pro zákazníka významný, očekávaný produkt je ochota společnosti poradit klientovi se zákony.

Rozšířený produkt skupiny MPG představuje spolehlivost, odpovědnost a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky prostřednictvím osobního přístupu.

Jako potenciální produkt lze například nabídnout poskytnutí nádoby na bioodpad a svoz bioodpadu zdarma nebo čištění komunikací. Skupina MPG také pořádá různé

soutěže pro děti, například v odpadovém sběru papíru, které děti vychovávají k budoucímu třídění odpadů. Firma vždy děti, školy a školky odměňuje jednak hmotnými dary, tak i finančními odměnami.

6.1.2 Cena

Obecně se dá říci, že MPG s cenami marketingově nepracuje. Ceny služeb jsou poměrně stabilní. Většinou jedenkrát za rok dochází k úpravě cen na základě vlivu cenové hladiny (inflace).⁸³ Pro představu výše cen za poskytované služby na skládkách je v příloze č. III uveden ceník skládky Růžov a.s. s platností od 1. ledna 2013. Cena v odpadovém hospodářství má více složek. Jedna ze složek je cena stanovená firmou MP, kde zahrnuje například likvidaci, přepravu materiálu, náklady na provoz vozidel a podobně. Dále se do ceny musí zahrnout skládkový poplatek, který je ze zákona stanoven na 500 Kč/tunu komunálního odpadu. Tento poplatek se odvádí obci, kde se podle katastru nemovitostí daná skládka nachází. Do ceny se též musí promítnout již zmíněná cena služeb dané skládky. Poplatek se stanoví podle druhu materiálu. Na skládce Růžov a.s. například vychází uložení odpadu z lesnictví na 1 021 Kč/tunu nebo například uložení odpadního písku a jílu stojí 121 Kč/tunu. U těchto materiálů se poplatek dané obci odvádět nemusí. V příloze č. III lze vidět, kdy je potřeba obci dle zákona poplatek odvádět. Například u „odpady kategorie ostatní“ je tento poplatek nutné odvést a v tabulce je možné vidět, jak se tento poplatek promítne do celkové ceny.

Metoda tvorby cen

U běžných zakázek pro skupinu MPG se cena stanovuje na základě nákladového principu. Je vždy potřeba propočítat celkové náklady na poskytnutí dané služby, která tvoří určitý základ, a poté většinou prostřednictvím přírážky dochází ke stanovení ceny. U svozu odpadu má největší vliv na tvorbu ceny pro konečného spotřebitele dojezdová vzdálenost z provozovny a vzdálenost skládky od místa, kde se daný svoz odehrává.

Ve firmě je také zapotřebí sledovat konkurenční nabídku cen a ceny stanovit i s ohledem na konkurenci. Většinou však dochází k sledování konkurenční ceny jen pro kontrolu.

Skupina MPG staví své podnikání na osobním přístupu k jednotlivým klientům, a to platí i v oblasti cen. S cenami služeb může být pohybováno v určitém rozmezí individuálně podle potřeby, nikdy však pod nákladovou cenu, pro získání dlouhodobých spokojených obchodních partnerů.

⁸³ Autor na základě interview s managementem Marius Pedersen a.s.

Pokud MPG poskytuje služby městům či obcím, je nutné vycházet z takzvané VUC (věcně usměrňovaná cena), prostřednictvím které stát cenu reguluje.

6.1.3 Distribuce

Distribuce ve skupině MPG probíhá prostřednictvím vlastních obchodních zástupců. Celý systém distribuce je zabezpečen provozem obchodního oddělení, které má na starost například fakturaci, sepsání objednávek nebo smluv, placení, podávání informací o poskytovaných službách zákazníkům a podobně.

Distribuce služeb je dále zabezpečena provozním oddělením, které realizuje zadané objednávky prostřednictvím konkrétních zaměstnanců a technických zařízení.

Platí zde převážně typ interakce, kdy jde zákazník za poskytovatelem a ten pak služby realizuje převážně prostřednictvím přímé (prostřednictvím manažerů) ale i nepřímé distribuce (prostřednictvím jiné firmy).

6.1.4 Marketingová komunikace

Každý rok skupina firem MPG investuje do reklamy a marketingu přibližně 80 milionů Kč. MPG využívá přímý cílený marketing, kde prostřednictvím například informačních letáčků, cílených telefonátů či prezentací nabízí své služby. Tento postup vyžaduje výbornou znalost zákazníků, která je většinou výsledkem procesu dlouhodobé osobní komunikace. Komunikace s obchodními partnery probíhá většinou formálně a je využíván event marketing. Společnost využívá například příjemného posezení s klientem u oběda pro domlouvání zakázek a budování vztahů či pořádá slavnostní akce při příležitosti otevírání provozoven nebo technologických zařízení.

Obchodní schůzky představují pro MPG vůbec nejsilnější nástroj marketingové komunikace, díky němuž skupina vede schůzky nejen se současnými i potenciálními zákazníky ale i s dodavateli. Obchodní schůzky zajišťují prezentaci firmy, získávání nových zákazníků, vyjednávání o obchodních a smluvních podmínkách a podobně.

MPG dále využívá reklamu na webových stránkách orientovanou na nabízené služby popřípadě brožury pro zákazníky.

Významnou roli může mít také prezentace obchodní značky – loga, které je možné vidět v příloze č. VI. MPG umísťuje logotypy na vozidla, dokumenty, identifikační tabule na provozovnách a budovách, na reklamní předměty, dárky a podobně.

Jako další nástroj marketingové komunikace lze uvést elektronickou poštu, která často zajišťuje první kontakt s klientem na základě jeho poptávky.

Dalším nástrojem marketingové komunikace je public relations, přičemž často využívaný nástroj z kategorie PR je sponzoring. Sponzoring může být finanční, materiální nebo lokální či centrální.

Finančním a materiálním sponzoringem může firma podporovat určité lokální akce obcí a měst. Většinou se jedná o městské a obecní kulturní a sportovní akce, podporu volno-časových aktivit a dětských dnů. Pokud se jedná o regionální aktivity a zároveň menší finanční objem, mohou tento sponzoring zajistit oblastní manažeři.

Centrální sponzoring se uplatňuje jen omezeně například ve sportu, školství, zdravotnictví a v oblasti kultury. Při uplatnění sponzoringu k podpoře kulturních akcí, se zároveň jedná o event marketing. O poskytnutí finančního daru rozhoduje obchodní ředitel, který taktéž uzavírá smlouvy o reklamě.

Skupina firem MPG dle výsledků zkoumání vykazuje značné marketingové aktivity. Na základě tohoto zkoumání se zdá, že marketingová strategie se zaměřuje především na oblast budování vztahu s obchodními partnery prostřednictvím schopných manažerů. Tento marketingový nástroj se jeví jako neúčinnější a z dlouhodobého pohledu představuje pro MPG konkurenční výhodu.

6.2 Marketingová strategie MPG a doporučení

Až dosud se autor zabíral zmapováním situace společnosti Marius Pedersen (Marius Pedersen Group) jak z vnějšího tak z vnitřního pohledu na organizaci pomocí několika analýz. Z výsledků SWOT analýzy byla zjištěna převaha významnosti faktorů v silných stránkách a příležitostech společnosti, a proto je zvolena marketingové strategie SO. Tato strategická varianta pro skupinu MPG představuje orientaci na využití příležitostí prostřednictvím svých silných stránek. MPG by měla nadále poskytovat co nejkvalitnější služby, a proto je důležité, aby dostatečně motivovala či stimulovala své zaměstnance, především manažery, kteří aktivně budují a rozvíjejí obchodní vztahy s klienty nebo získávají nové obchodní partnery.

MPG v současné době motivuje manažery hlavně výškou vyplácených mezd a prostřednictvím dalších výhod, jako je například zapůjčení osobního automobilu, notebooku a mobilního telefonu. MPG by dále mohla stimulovat své manažery a ostatní zaměstnance, kteří se určitým způsobem zaslouží o rozvoj firmy nebo budou plnit svou práci s nadprůměrnými výsledky, pomocí veřejného ocenění výše postavených manažerů firmy, kteří by osobně ocenili dosažené výsledky daného zaměstnance. Daný

zaměstnanec může být oceněn jednak slovně, ale i hodnotným darem, například v případě zajištění významných zakázek, by byl tomuto zaměstnanci a celé jeho rodině věnován týdenní pobyt u moře nebo na horách na náklady firmy.

Dalším doporučením je zavedení systému, kde bude každý měsíc oceněna „provozovna měsíce“. Toto ocenění si daná provozovna zaslouží například díky uzavření nějakého ziskově zajímavého kontraktu. „Provozovna měsíce“ může být odměněna finančním darem, který oblastní manažer využije dle uvážení pro komfort zaměstnanců v dané oblasti. Oblastní manažer může za tento finanční dar nakoupit například nové kávovary nebo tyto finance použije na nové vybavení kanceláří či tyto peníze rozdělí mezi zaměstnance, kteří se nejvíce podíleli na dosažení nadprůměrných výsledků.

Skupina MPG by měla také nadále využívat své silné pozice na trhu k rozvoji a nabídce dalších služeb, postupně zavádět nová technologická zařízení podle potřeb vzhledem k připravovaným zákonům a vzhledem k vlastním potřebám zákazníků. Firma by se měla snažit o co nejefektivnější využívání svých zdrojů a úspor z rozsahu.

Marketingová strategie MPG by měla reagovat na ekonomickou krizi, která ovlivňuje celou Evropu. Firma si musí uvědomit, že je potřeba šetřit, ale zároveň se nesmí šetřit v oblastech, které mohou bránit získávání nových obchodních partnerů. Zároveň by společnost neměla uplatňovat svá úsporná opatření ve vztahu k významným zákazníkům, u kterých by tyto úspory neměly ohrožovat vzájemný obchodní vztah. Je zapotřebí, aby firma hledala úspory v kategoriích služeb, které jsou pro MPG nejvýznamnější, jednak realizovaným obratem a jednak náklady, a aby společnost dokázala vymyslet co nejekonomičtější provoz a zajištění služeb v těchto kategoriích. Úspory je třeba hledat například u svozu komunálního odpadu a svozu nebezpečného odpadu, kde je důležité, aby byla logicky propracovaná logistika svozů, a aby nedocházelo k plýtvání finančních prostředků na nesystematické svozy odpadů mezi městy, obcemi a komerčními podniky.

Je potřeba se zamyslet nad významným ohrožením při případném zákazu skládkování. MPG by měla vypracovat plány s různými variantami, jak reagovat na tento zákon a jakou cestou se při schválení tohoto zákona ubírat.

Silné stránky firmy umožňují i nadále skupovat konkurenční podniky, které mohou být prostřednictvím fúzí spojeny se současnou skupinou MPG. Tato cesta by skupině MPG mohla pomoci nalézt „pevnější půdu pod nohama“ v situaci legislativní nejistoty a nejistých budoucích zákonů o odpadovém hospodářství. V praxi by se jednalo o částečné přesměrování svých aktivit do jiných oblastí (čističky vod,

stavebnictví) prostřednictvím fúzí podniků pod skupinu MPG. S využitím technického a technologického zázemí a zkušeností firmy nejen v odpadovém hospodářství by bylo možné v budoucnosti opřít svoje podnikání i o nové služby v nových oborech, což by vedlo k diverzifikaci poskytovaných služeb.

ZÁVĚR

Společnost Marius Pedersen a.s. vstoupila na český trh v roce 1991. Je tomu tedy bezmála dvacet tři let, co se tato firma začala v Čechách podílet na činnostech spojených s odpadovým hospodářstvím. Společnost MP při vstupu na český trh nejprve vytvořila společný podnik s městy Pardubice a Hradec Králové a společně s nimi založila akciovou společnost Bohemian Waste Management. Každé z měst vložilo do základního kapitálu dva miliony korun a MP rozšířila základní kapitál o dalších šest milionů korun. Dohromady tedy tvořil základní kapitál společnosti Bohemian Waste Management šest milionů korun. Obě města pak společnosti MP poskytla dlouhodobou smlouvu, která firmě zaručovala vykonávání služeb na území měst. Tímto se dánská společnost Marius Pedersen dostává na český trh a zakládá zde stoprocentně vlastněnou dceřinou společnost Marius Pedersen se sídlem v Hradci Králové. A tak tato společnost plná elánu a odhodlání prosadit se na českém trhu začala postupně nabízet své služby. Dnes již lze posoudit, zda se to společnosti Marius Pedersen podařilo nebo ne. Lidé si mohou položit otázku: a jak je tedy možné, že firma, která u nás začala od „píky“, se dokázala dostat na vrchol české odpadové scény?

Odpovědět na tuto otázku není tak úplně snadné, jak se může zpočátku zdát. Především si je potřeba uvědomit, že za úspěchem společnosti stojí mnoho vykonané práce jednotlivých zaměstnanců i vlastníků firmy. Při vstupu zahraničního podniku na nový trh bývá mnohdy obtížné zvolit takovou marketingovou strategii, která by efektivně alokovala potřebné zdroje a zároveň korespondovala s místní kulturou. Nicméně firma Marius Pedersen neustále prokazuje, že svou vhodně zvolenou marketingovou strategií dokáže efektivně plnit stanovené marketingové cíle s ohledem na kulturu, zvyky a potřeby místních obyvatel. Co ale společnost Marius Pedersen dělá jinak než ostatní firmy, že dokázala během relativně krátké doby získat tak silnou pozici na českém trhu?

Po nastudování množství knih a dokumentů, vypracování a vyhodnocení analýz v této práci a krátkém zamyšlení přichází odpověď na tuto otázku. Společnost od samotného počátku věnuje maximální pozornost výběru personálu, který firmu reprezentuje prostřednictvím poskytování kvalitních služeb. Marius Pedersen zaměřila svou marketingovou strategii na osobní kontakt a pravidelnou komunikaci mezi zákazníkem a schopným manažerem. Manažer by měl být empaticky schopný v dané situaci podle vlastního úsudku přizpůsobit klientovi projednávanou nabídku služeb, s cílem dosáhnout spokojenosti na obou stranách. Společnost nahlíží na své zákazníky

jako na obchodní partnery, se kterými jedná vždy s úctou a respektem a prostřednictvím pravidelných setkání s nimi udržuje dlouhodobé obchodní vztahy. Společnost Marius Pedersen a.s. zvolila marketingovou strategii, která staví přání a potřeby organizace do roviny s přáními a potřebami zákazníků. Aby MP dokázala definovat a vyslyšet tyto přání a potřeby svých obchodních partnerů, nastavila svou marketingovou strategii tak, že svým manažerům dává časový prostor a plnou podporu v komunikaci a rozvoji vztahů se stávajícími, ale i potencionálními klienty. Je pravděpodobné, že kvalitní a zkušený management, který firmu dokáže reprezentovat, něco stojí, ale pro úspěšný rozvoj vztahů s obchodními partnery je spolu s kvalitou poskytovaných služeb naprosto klíčový.

V rámci bakalářské práce byla zpracována situační analýza, na základě které došlo k detekování možného významného ohrožení postavení firmy Marius Pedersen ze strany státu a to v situaci schválení návrhů zákonů o omezení skládkování za účelem spalování odpadu ve spalovnách. V případě výstavby spaloven, které by byly ve vlastnictví státu, a schválení zákonů souvisejících s omezováním skládkování by hrozilo nebezpečí vytvoření státního monopolu v odpadovém hospodářství. Provoz spaloven je dražší (v tuto chvíli přibližně o 1500 Kč/tunu) než provoz skládek, a proto by docházelo k postupnému navyšování cen, které by v konečné fázi museli zaplatit koneční spotřebitelé. Společnost Marius Pedersen se vůči tomuto faktoru, který přichází z vnějšího makrookolí, může jen obtížně bránit.

Skupina firem MPG je členem České asociace odpadového hospodářství (ČAOH), která sdružuje soukromé podnikatelské subjekty působící v oblasti odpadového hospodářství. Jednání skrz ČAOH je jednou z mála cest, které mohou schválení připravovaných zákonů zpomalit a díky níž je možné společně se sdruženými firmami vyjádřit svůj nesouhlas s připravovanou legislativou.

Dalším možným řešením této situace je šíření informace o připravovaných zákonech v nezkreslené podobě co možná největšímu počtu lidí, kterých se změna legislativy také dotýká, například zdražováním svozu odpadu. Pro efektivní šíření této informace by mohla být využita například sociální síť Facebook.

Na základě situační analýzy navrhuje autor následující strategii firmy:

- 1. Pokračovat v akvizicích podniků** – ukazuje se, že se tato marketingová strategie skupině firem MPG vyplácí, protože v dlouhodobém horizontu spolu s růstem obrátu dochází zároveň i k růstu zisku. Skupina firem by měla zaměřit své akvizice na podniky, které dokáží rozšířit služby MPG nebo na podniky, které v dlouhodobém horizontu dokáží skupině ušetřit peníze, například vlastní výrobou potřebných zařízení.
- 2. Zavádět úsporná opatření** – vzhledem k ekonomické krizi, která prostupuje všemi odvětvími trhu, je potřeba zavádět úsporná opatření především v těch oblastech, které se nebudou výrazně dotýkat stávajících obchodních partnerů. Je nutné zaměřit pozornost na logistiku, která by měla využívat minimálních nákladů pro dosažení maximálních efektů. Zavádění úsporných opatření by naopak nemělo ovlivňovat mzdy zaměstnanců, především schopných manažerů.
- 3. Rozšiřovat služby a investovat do nových technologických zařízení** – v moderní společnosti roste význam šetrného zacházení s životním prostředím. Tento trend ovlivňuje i podniky v odpadovém hospodářství, a proto by se společnost MP měla s předstihem zaměřit na rozšíření technologického vybavení a služeb do oblastí dalšího zpracování využitelných odpadů. Společnost MP by například mohla investovat do zařízení na energetické využívání biomasy, popřípadě do moderních třídících linek, pro efektivní třídění dále využitelného odpadu.
- 4. Rozvíjet vztahy se zákazníky osobním přístupem manažerů** – tuto marketingovou strategii autor doporučuje na základě výsledků SWOT analýzy. Veškeré podnikatelské aktivity této společnosti jsou opřené především o kvalitní produkt a zároveň o schopný management, který dokáže efektivně a pravidelně komunikovat s obchodními partnery. Tato komunikační strategie poskytuje MP nejvýznamnější konkurenční výhodu a hraje klíčovou roli k dalším expanzím na českém trhu.
- 5. Poskytovat kvalitní služby** – v odpadovém hospodářství existuje značná konkurence a diverzifikace produktu je obtížná, tudíž je potřeba zákazníky přesvědčit, nejlépe zaskočit, 100 % kvalitou poskytovaných služeb. Firma MP by si měla za každou cenu udržet pověst podniku, který své služby poskytuje

kvalitně, poctivě a v řádných termínech. Společnost MP by neměla zapomínat na to, že poskytování služeb obnáší i vstřícnou komunikaci personálu a zodpovědné chování všech zaměstnanců firmy.

V závěru této práce je potřeba zmínit jeden z nejdůležitějších faktorů, který má bezprostřední vliv na dosavadní i budoucí úspěch této organizace. Tímto faktorem je know – how. Společnost za mnohaleté působení v sektoru odpadového hospodářství měla možnost nasbírat ohromné množství dat a informací, které může využít ve svůj prospěch. Skupina firem MPG proto dlouhodobě zaujímá takovou strategii, která firmu pobízí k rozšiřování svých nabízených služeb a k rozšiřování svého technického zázemí, a proto MPG skupuje každým rokem nové podniky (za poslední deset let skoupila MPG 27 firem) a díky tomu expanduje na další trhy v České republice. Je to právě know – how, které umožňuje skupině MPG vytvořit z ekonomicky nesamostatných podniků, které je potřeba dotovat (technické služby ve vlastnictví měst a obcí), prosperující organizace vykazující zisk.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. HESKOVÁ, M., et al. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2004. 94 s. ISBN 80-7040-719-0.
2. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
3. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
4. NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 208 s. ISBN 80-210-3090-9.
5. PIVODA, M. *Současné strategické řízení*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 1997. 86 s. ISBN 80-7044-176-3.
6. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání. Retail management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
7. ROLÍNEK, L. *Management I*. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003. 96 s.
8. SKOŘEPA, L., et al. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 184 s. ISBN 978-80-86708-42-3.
9. SKOŘEPA, L., VOCHOZKA, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 100 s. ISBN 978-80-87278-01-7.
10. SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha : Grada, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
11. SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4.
12. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2002. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
13. TISCHLER, S. *Informace o společnosti Marius Pedersen a.s.* 1. vyd. České Budějovice, 2003. 13 s.
14. TOMEK, J., et al. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
15. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

1. *About Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.dk/marius-pedersen.aspx>>.
2. *A.S.A., spol. s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.asa-group.com/cs/Ceska-republika/Spolecnost/Fakta-cisla.asa>>.
3. *Historie společnosti Marius Pedersen a.s.* [online]. 2009 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.enviweb.cz/clanek/sanace/76090/kdo-postoupil-do-druhehe-kola-sanacni-superzakazky>>.
4. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.
5. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. 2009 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>>.
6. *Marketingové procedury a nástroje* [online]. 2013 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>>.
7. *Ministr Chalupa chce zakázat skládky. Spalování odpadků má ušetřit miliony tun uhlí* [online]. 2013 [cit. 2013-06-24]. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-59846210-ministr-chalupa-chce-zakazat-skladky-spalovani-odpadku-ma-usetrit-miliony-tun-uhli>>.
8. *Nebezpečné odpady* [online]. Praha : Ministerstvo životního prostředí ČR, 2013 [cit. 2013-07-14]. Dostupné z WWW: <http://www.mzp.cz/cz/nebezpecne_odpady>.
9. *PEST analýza* [online]. 2012 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://rivatics.cz/pest-analyza/>>.
10. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.
11. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/images/clanky/porter.png>>.
12. *Reference* [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvi.cz/images/loga/mariuspedersen.gif>>.

13. SEBERA, M. *Vybrané kapitoly z metodologie* [online]. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5963-4. Dostupné z WWW: <<http://www.fsps.muni.cz/~tvodicka/data/reader/book-8/>>.
14. *Strategická situační analýza* [online]. Jihlava : Ing. Radek Jonáš, 2012 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
15. *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/profil-spolecnosti/>>.
16. *SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://kisk.phil.muni.cz/w/images/6/69/Swot-123497686066863.jpeg>>.
17. *The company today* [online]. 2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.dk/marius-pedersen/company-today.aspx>>.
18. *Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES* [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=42194920&xml=1&ver=1.0.2&stdadr=true&rozsah=0>.
19. *Vývoj obratu v mld. CZK (2004 – 2013)* [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.asa-group.com/files/img/cs/main_menu/gragf_sales2012.png>.
20. *Vývoj počtu zaměstnanců (2004 – 2013)* [online]. 2013 [cit. 2013-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.asa-group.com/files/img/cs/main_menu/graf_hd2013.png>.
21. *Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a o změně některých dalších zákonů* [online]. 15.5.2001 [cit. 2013-07-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8FC3E5C15334AB9DC125727B00339581/\\$file/Zakon_185_2001.pdf](http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8FC3E5C15334AB9DC125727B00339581/$file/Zakon_185_2001.pdf)>.

Ostatní zdroje

V práci byly dále využity následující zdroje:

1. HAVELKA, P. Zamyšlení k ISNO z pohledu České asociace odpadového hospodářství. *Týden*. 2012, č. 12, s. 21-22. ISSN 1212-7779.
2. *Interní materiály Marius Pedersen Group*.
3. *Interní prezentace Marius Pedersen a.s. vytvořená ze zdrojů z jednání v radě pro odpadové hospodářství MŽP ze dne 23.7.2012*.
4. *Interview s managementem Marius Pedersen a.s.*
5. *Ceník skládky Růžov s platností od 1. ledna 2013*. Růžov a.s.
6. *Strategie MPG*. Dokument Marius Pedersen Group.
7. SŮRA, J. Sklárky skončí, zaplatí to rodiny. *MF DNES*. 16.4.2013.
8. *Vize*. Dokument Marius Pedersen Group.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: <i>Integrovaný model procesu strategického řízení</i>	16
Obrázek č. 2: <i>PEST analýza</i>	18
Obrázek č. 3: <i>Porterův model 5 sil</i>	20
Obrázek č. 4: <i>Model BCG</i>	23
Obrázek č. 5: <i>SWOT analýza</i>	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: <i>Počet zaměstnanců, obrat a zisk od roku 2001</i>	30
Tabulka č. 2: <i>PEST analýza</i>	31
Tabulka č. 3: <i>Návrh na růst skládkového poplatku (varianta A)</i>	35
Tabulka č. 4: <i>Návrh na růst skládkového poplatku (varianta B)</i>	35
Tabulka č. 5: <i>Vliv zvýšení skládkového poplatku na náklady občanů – čtyřčlenná rodina (varianta A)</i>	35
Tabulka č. 6: <i>Přehled vybraných zákazníků MPG – komunální sféra</i>	38
Tabulka č. 7: <i>Přehled vybraných komerčních zákazníků MPG</i>	40
Tabulka č. 8: <i>Největší firmy (skupiny) v ČR podle obratu</i>	42
Tabulka č. 9: <i>Akvizice skupiny MPG</i>	48
Tabulka č. 10: <i>Fullerův trojúhelník</i>	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: <i>Vývoj obratu v mld. CZK (2004 – 2013)</i>	44
Graf č. 2: <i>Vývoj počtu zaměstnanců (2004 – 2013)</i>	45
Graf č. 3: <i>Celkový obrat skupiny Marius Pedersen Group v tis. Kč</i>	46
Graf č. 4: <i>Počet zaměstnanců skupiny Marius Pedersen Group</i>	47
Graf č. 5: <i>Podíl prodeje jednotlivých služeb na celkových tržbách firmy MP v Jihočeském kraji</i>	50

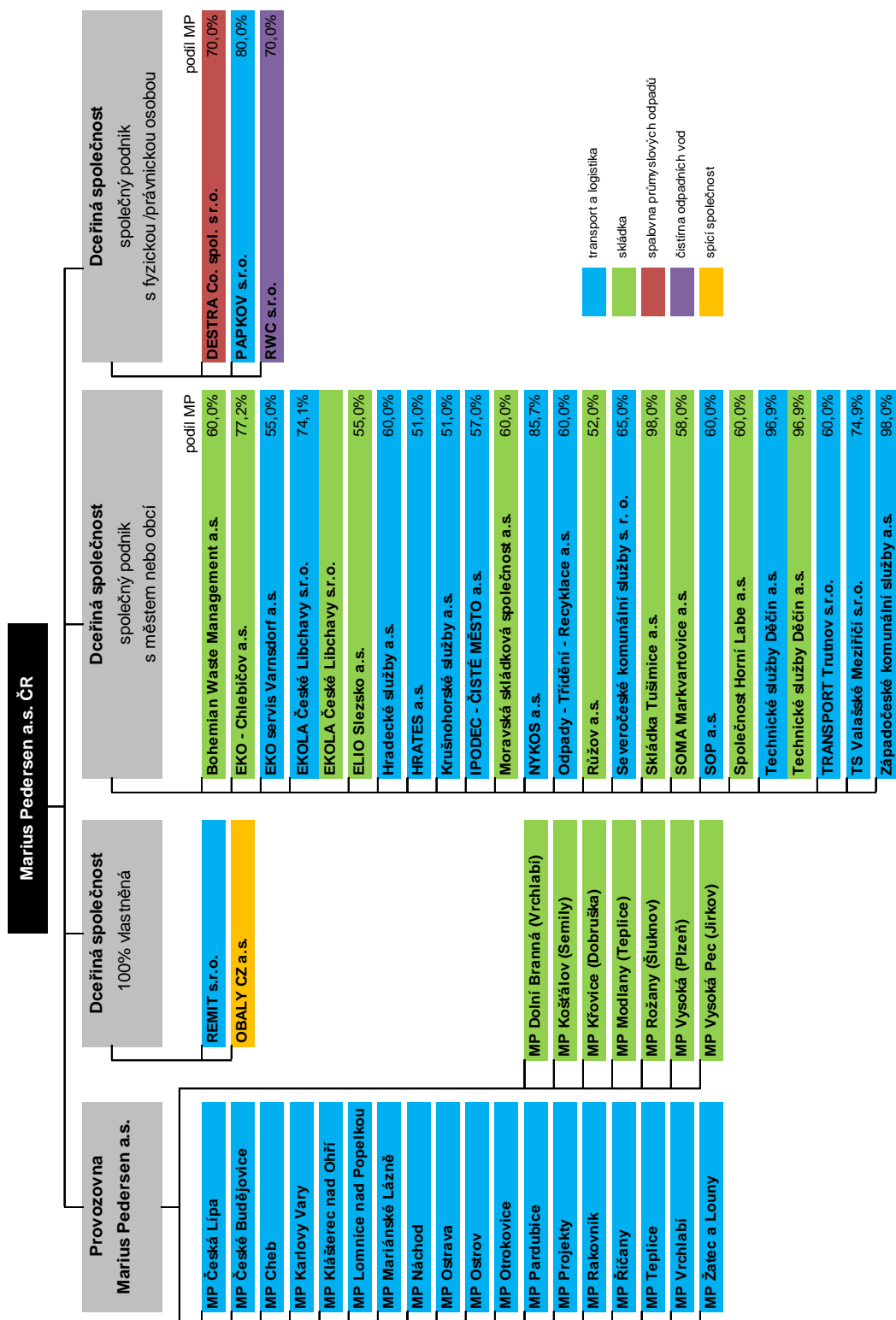
SEZNAM ZKRATEK

ČAOH	Česká asociace odpadového hospodářství
ISNO	Integrovaný systém nakládání s odpady
KOH	Kompletní odpadové hospodářství
MP	Marius Pedersen a.s.
MPG	Marius Pedersen Group
NO	Nebezpečný odpad
SMO ČR	Svaz měst a obcí České republiky
SPJ	Strategické podnikatelské jednotky

SEZNAM PŘÍLOH

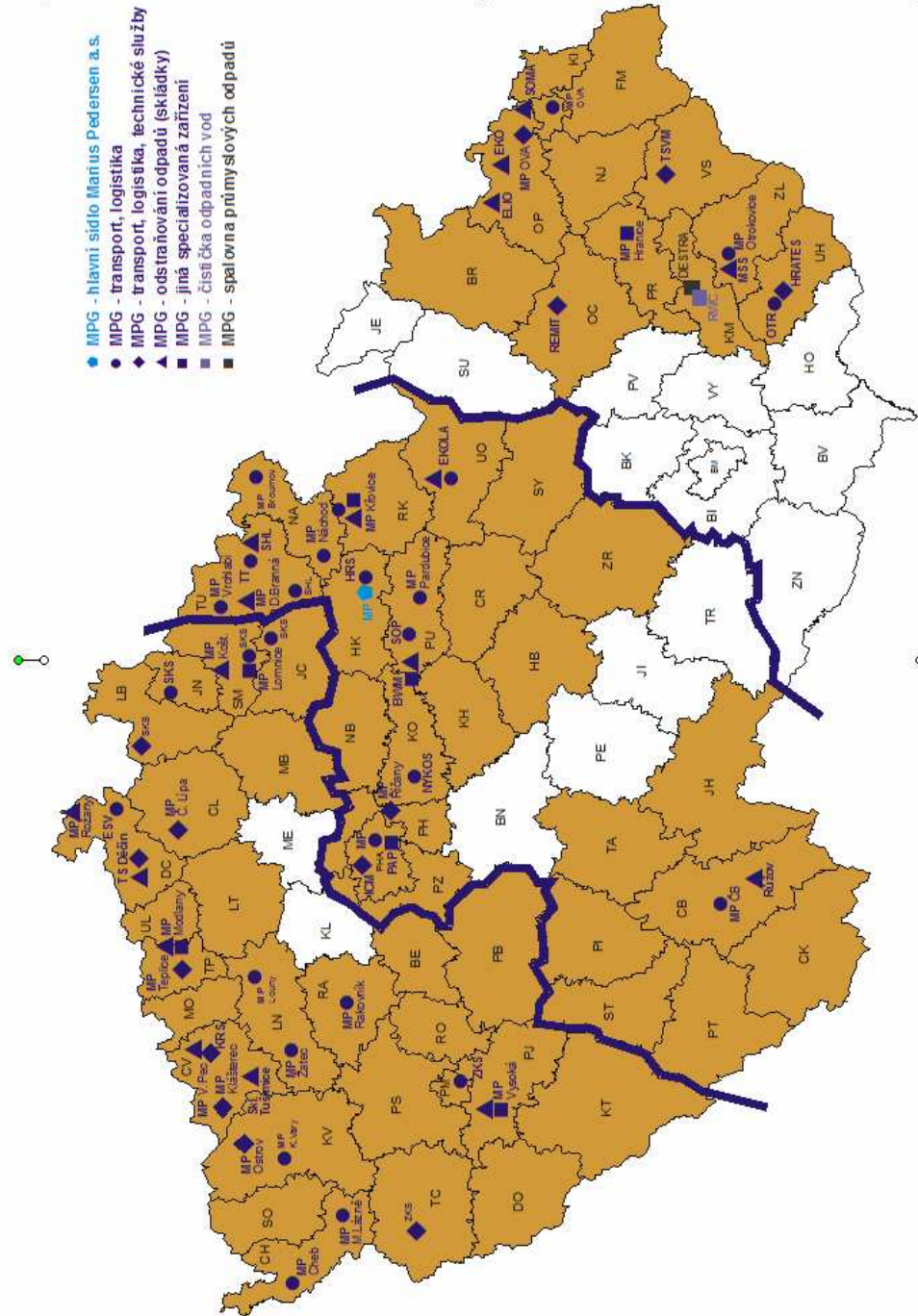
Příloha č. I: <i>Vlastnická struktura firem skupiny MPG v České republice</i>	77
Příloha č. II: <i>Mapa aktivit skupiny firem Marius Pedersen Group</i>	78
Příloha č. III: <i>Ceník skládky Růžov</i>	79
Příloha č. IV: <i>„Vize“ skupiny firem Marius Pedersen Group</i>	83
Příloha č. V: <i>Strategie skupiny firem Marius Pedersen Group</i>	84
Příloha č. VI: <i>Logo Marius Pedersen a.s.</i>	85
Příloha č. VII: <i>Generální ředitelství společnosti Marius Pedersen a.s.</i>	85
Příloha č. VIII: <i>Aktivity MPG</i>	86
Příloha č. IX: <i>Vozidlo PRESS třínápravové s lineárním lisováním</i>	87
Příloha č. X: <i>Jízdní souprava – valníkové vozidlo pro přepravu NO s plachtou a zdvihacím zadním čelem a valníkovým přívěsem</i>	87

Příloha č. I: *Vlastnická struktura firem skupiny MPG v České republice*⁸⁴



⁸⁴ Interní materiály Marius Pedersen Group.

Mapa aktivit skupiny firem Marius Pedersen Group



⁸⁵ Interní materiály Marius Pedersen Group.

Příloha č. III: Ceník skládky Růžov⁸⁶



Růžov a. s. CENÍK SKLÁDKY RŮŽOV

Provozní doba skládky: 7.00 - 15.30 hodin

S platností od 1. ledna 2013 se ceny za uložení odpadu na skládce v Růžově stanovují takto:
Všechny dále uvedené ceny jsou uvedeny bez DPH. K cenám bude účtována DPH ve výši dle platných předpisů.

Odpady kategorie ostatní

Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
odpady kategorie ostatní (včetně TKO)	844,00	500,00	177,24	1521

Odpady pro technické zabezpečení skládky**

katalogové číslo	Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
01 04 08	Odpadní štěrka a kamenivo neuvedené pod číslem 010407	100,00	0,00	21,00	121
01 04 09	Odpadní písek a jíl	100,00	0,00	21,00	121
01 04 10	Nerudný prach neuvedený pod číslem 010407	679,00	0,00	142,59	822
02 04 01	Zemina z čištění a praní řepy	100,00	0,00	21,00	121
10 01 01	Škvára, struska a kotelní prach (kromě kotelního prachu uvedeného pod číslem 100104)	100,00	0,00	21,00	121
10 02 01	Odpady ze zpracování strusky	100,00	0,00	21,00	121
10 02 02	Nezpracovaná struska	100,00	0,00	21,00	121
17 01 01	beton (max.rozměr 30 cm)	170,00	0,00	35,70	206
17 01 01	beton - hrubá frakce (30 cm - 90 cm) ***	395,00	0,00	82,95	478
17 01 02	cihly (jednotlivé kusy nebo části)	100,00	0,00	21,00	121
17 01 02	cihly - hrubá frakce (30 cm - 60 cm)	395,00	0,00	82,95	478
17 01 03	tašky a keramické výrobky	100,00	0,00	21,00	121
17 01 03	tašky a keramické výrobky - hrubá frakce (30 cm - 60 cm)	395,00	0,00	82,95	478
17 01 07	směsi nebo oddělené frakce betonu, cihel, tašek a keramických výrobků neuvedené pod číslem 170106 (max.rozměr 30 cm)	170,00	0,00	35,70	206
17 01 07	směsi nebo oddělené frakce betonu, cihel, tašek a keram. výrobků neuvedené pod čísl. 170106 - hrubá frakce (30 cm - 60 cm)***	395,00	0,00	82,95	478
17 03 02	Asfaltové směsi neuvedené pod číslem 170301 (max. kry velikosti 20 cm, nad 20 cm Kč 844,00/t)	100,00	0,00	21,00	121
17 05 04	zemina a kamení neuvedené pod číslem 170503 (max.rozměr 30 cm)	100,00	0,00	21,00	121
17 05 06	Vytěžená hlušina neuvedená pod číslem 170505	100,00	0,00	21,00	121
20 02 02	Zemina a kameny	100,00	0,00	21,00	121

katalogové číslo	Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
01 03 06	Jiná hlušina neuvedená pod čísly 01 03 04 a 01 03 05	844,00	0,00	177,24	1021
01 04 12	Hlušina a další odpady z praní a čištění nerostů neuvedené pod čísly 01 04 07 a 01 04 11	844,00	0,00	177,24	1021
01 04 13	Odpady z řezání a broušení kamene neuvedený pod číslem 01 04 07	844,00	0,00	177,24	1021
01 05 04	Vrtné kaly a odpady obsahující sladkou vodu	844,00	0,00	177,24	1021
01 05 07	Vrtné kaly a odpady obsahující baryt neuvedené pod čísly 01 05 06 a 01 05 06	844,00	0,00	177,24	1021
01 05 08	Vrtné kaly a odpady obsahující chloridy neuvedené pod čísly 01 05 06 a 01 05 06	844,00	0,00	177,24	1021
02 01 01	Kaly z praní a čištění	844,00	0,00	177,24	1021

⁸⁶ Ceník skládky Růžov s platností od 1. ledna 2013. Růžov a.s.



katalogové číslo	Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
02 01 03	Odpad rostlinných pletiv	844,00	0,00	177,24	1021
02 01 07	Odpady z lesnictví	844,00	0,00	177,24	1021
02 03 01	Kaly z praní, čištění, loupání, odstředování a separace	844,00	0,00	177,24	1021
02 03 05	Kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku	844,00	0,00	177,24	1021
02 04 03	Kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku	844,00	0,00	177,24	1021
02 06 03	Kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku	844,00	0,00	177,24	1021
02 07 05	Kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku	844,00	0,00	177,24	1021
03 01 01	Odpadní kůra a korek	844,00	0,00	177,24	1021
03 01 05	Piliny, hobliny, odřezky, dřevo, dřevotřískové desky a dýhy neuvedené pod číslem 03 01 04	844,00	0,00	177,24	1021
03 03 01	Odpadní kůra a dřevo	844,00	0,00	177,24	1021
03 03 07	Mechanický oddělený výmět z rozvláknování	844,00	0,00	177,24	1021
03 03 10	Výmětová vlákna, kaly z mechanického oddělování obsahující vlákna, výpině a povrchové vrstvy z mechanického třídění	844,00	0,00	177,24	1021
03 03 11	Kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku, neuvedené pod číslem 03 03 10	844,00	0,00	177,24	1021
05 01 13	Kaly z napájecí vody pro kotle	844,00	0,00	177,24	1021
05 01 17	Asfalt	844,00	0,00	177,24	1021
06 05 03	Jiné kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku neuvedené pod číslem 06 05 02	844,00	0,00	177,24	1021
10 01 02	Popílek ze spalování uhlí	844,00	0,00	177,24	1021
10 01 03	Popílek ze spalování rašeliny a neošetřeného dřeva	844,00	0,00	177,24	1021
10 01 15	Škvára struska a kotelní prach ze spoluspalování odpadu neuvedeného pod číslem 10 01 14	844,00	0,00	177,24	1021
10 01 17	Popílek ze spoluspalování odpadu neuvedený pod číslem 10 01 16	844,00	0,00	177,24	1021
10 01 21	Jiné kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku neuvedené pod číslem 10 01 20	844,00	0,00	177,24	1021
10 01 24	Písky z fluidních loží	844,00	0,00	177,24	1021
10 05 01 ☼	Strusky (z prvního a druhého tavení)	844,00	0,00	177,24	1021
10 06 01 ☼	Strusky (z prvního a druhého tavení)	844,00	0,00	177,24	1021
10 07 01 ☼	Strusky (z prvního a druhého tavení)	844,00	0,00	177,24	1021
10 08 09 ☼	Jiné strusky	844,00	0,00	177,24	1021
10 09 03 ☼	Pecní struska	844,00	0,00	177,24	1021
10 09 06 ☼	Licí formy a jádra nepoužitá k odlévání neuvedená pod číslem 10 09 05	844,00	0,00	177,24	1021
10 09 08 ☼	Licí formy a jádra použitá k odlévání neuvedená pod číslem 10 09 07	844,00	0,00	177,24	1021
10 10 03 ☼	Pecní struska	844,00	0,00	177,24	1021
10 10 06 ☼	Licí formy a jádra nepoužitá k odlévání neuvedená pod číslem 10 10 05	844,00	0,00	177,24	1021
10 10 08 ☼	Licí formy a jádra použitá k odlévání neuvedená pod číslem 10 10 07	844,00	0,00	177,24	1021
10 12 01	Odpadní keramické hmoty před tepelným zpracováním	844,00	0,00	177,24	1021
10 12 05	Kaly a filtrační koláče z čištění plynů	844,00	0,00	177,24	1021
10 12 06	Vyřazené formy	844,00	0,00	177,24	1021
10 12 08	Odpadní keramické zboží, oihly, tašky a staviva (po tepelném zpracování)	844,00	0,00	177,24	1021
10 12 10	Pevné odpady z čištění plynu neuvedené pod číslem 10 12 19	844,00	0,00	177,24	1021
10 12 13	Kaly z čištění odpadních vod v místě jejich vzniku	844,00	0,00	177,24	1021



katalogové číslo	Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
10 13 04	Odpady z kalcinace a hašení vápna	844,00	0,00	177,24	1021
10 13 14	Odpadní beton a betonový kal	844,00	0,00	177,24	1021
12 01 15	Jiné kaly z obrábění	844,00	0,00	177,24	1021
16 11 02	Jiné vyzdívky na bázi uhlíku a žáruvzdorné materiály z metalurgických procesů neuvedené pod číslem 16 11 01	844,00	0,00	177,24	1021
16 11 04	Jiné vyzdívky a žáruvzdorné materiály z metalurgických procesů neuvedené pod číslem 16 11 03	844,00	0,00	177,24	1021
16 11 06	Vyzdívky a žáruvzdorné materiály z nemetalurgických procesů neuvedené pod číslem 16 11 05	844,00	0,00	177,24	1021
17 02 02	Sklo	844,00	0,00	177,24	1021
17 03 02	Asfaltové směsi neuvedené pod číslem 17 03 01	844,00	0,00	177,24	1021
17 05 08	Štěrky ze železničního svršku neuvedené pod číslem 17 05 07	844,00	0,00	177,24	1021
17 09 04	Směsné stavební a demoliční odpady neuvedené pod čísly 17 09 01, 17 09 02 a 17 09 03 (na sektor S-003 pouze bez obsahu sádkokartonu)	844,00	500,00	177,24	1521
19 01 12	Struska neuvedené pod číslem 190111	844,00	0,00	177,24	1021
19 01 14	Jiný popílek neuvedený pod číslem 19 01 13	844,00	0,00	177,24	1021
19 01 19	Odpadní písky z fluidních loží	844,00	0,00	177,24	1021
19 03 05	Stabilizovaný odpad neuvedený pod číslem 19 03 04	844,00	0,00	177,24	1021
19 03 07	Solidifikovaný odpad neuveden pod číslem 19 03 06	844,00	0,00	177,24	1021
19 05 02	Nezkompostovatelný podíl odpadů živočišného a rostlinného původu	844,00	0,00	177,24	1021
19 05 03	Kompost nevyhovující jakosti (odpad z kompostárny)	844,00	0,00	177,24	1021
19 08 01	Shrabky z česlí	844,00	0,00	177,24	1021
19 08 02	Odpady z lapáků písku	844,00	0,00	177,24	1021
19 09 02	Kaly z čištění vody	844,00	0,00	177,24	1021
19 12 04	Plasty a kaučuk	844,00	0,00	177,24	1021
19 12 09	Nerosty (např. písek, kameny)	844,00	0,00	177,24	1021
19 13 02	Pevné odpady ze sanace zeminy neuvedené pod číslem 19 13 01	844,00	0,00	177,24	1021
19 13 04	Kaly ze sanace zeminy neuvedené pod číslem 19 13 03	844,00	0,00	177,24	1021
20 02 01	Biologicky rozložitelný odpad	844,00	0,00	177,24	1021
20 03 03	Uliční smetky	844,00	0,00	177,24	1021

Použité pneumatiky

katalogové číslo	Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
16 01 03	pneumatiky	2 680,00	0,00	562,80	3243

Odpady kategorie ostatní vhodné pro kompostování****

Název druhu odpadu	základní cena za 1 tunu*****	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
Přehled odpadů vhodných pro kompostování je uveden v provozním řádu kompostárny	510,00	0,00	107,10	617



Přehled odpadů s obsahem azbestu*****

katalogové číslo	Název druhu odpadu	základní cena (Kč/t)	základní poplatek (Kč/t)	DPH 21% (Kč)	celková cena (Kč/tuna)
06 13 04	Odpady ze zpracování azbestu	1355,00	500,00	284,55	2140
10 13 09	Odpady z výroby azbestocementu obsahující azbest				
16 01 11	Brzové destičky obsahující azbest				
16 02 12	Vyřazená zařízení obsahující volný zabest				
16 02 15	Nebezpečné složky odstraněné z vyřazených zařízení				
16 11 01	Vyzdívky na bázi uhlíku a žáruvzdorné materiály z metalurgických procesů obsahující nebezpečné látky				
16 11 03	Jiné vyzdívky a žáruvzdorné materiály z metalurgických procesů obsahující nebezpečné látky				
16 11 05	Vyzdívky a žáruvzdorné materiály z metalurgických procesů obsahující nebezpečné látky				
17 06 01	Izolační materiál s obsahem azbestu				
17 06 05	Stavební materiály obsahující azbest				
17 09 03	Jiné stavební a demoliční odpady (včetně směsných stavebních a demoličních odpadů) obsahující nebezpečné látky				

Upozornění: jedná se o nebezpečné odpady, jejichž nebezpečnou látkou je pouze azbest! Znečištění jinými nebezpečnými látkami je nepřipustné.

Dodavatel je povinen prokázat a doložit vlastnosti odpadů způsobem podle vyhlášky č. 294/2005 Sb. o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb. o podrobnostech nakládání s odpady.

Poznámka: poplatek dle zákona č. 185/2001 Sb., § 16 odst. (1) písm. l, příl. č. 6.;

** znečištění cizorodými příměsmi nesmí být větší než 10% (sklo, plasty, kov, dřevo, jiné odpady apod.); kusy betonu pouze bez armatury o délce hrany do 30 cm;

Růžov a.s. si vyhrazuje právo stanovit pro tyto druhy odpadů odlišnou cenu s ohledem na kvalitu odpadů a provozní potřeby skládky;

*** hrubá frakce - rozměr nad 30 cm, pouze bez armatury;

**** podmínkou pro příjem odpadů pro kompostárnu je jejich hygienická nezávadnost;

***** na základě konkrétních vlastností odpadu, množství a provozních podmínek kompostárny je možné sjednat ceny odchýlně;

***** **Pravidla pro příjem odpadů s obsahem azbestu (dle § 7 vyhl. 294/2005 Sb.):**

1. Eternitové šablony, potrubí, desky ..., tj. odpady vázané pojivem lze vozit dopravním prostředkem volně v zaplachtovaném kontejneru.
2. Odpad z azbestu, jehož vlákna nejsou vázána pojivem, musí být zabalen v utěsněných obalech.
3. Odpad by měl být zvlhčen, aby se omezila jeho prašnost.
4. Při vysypávání odpadu z dopravního prostředku nesmí být v okolí min. 10 m od místa výsypu přítomna žádná osoba vyjma osob ve strojích, které budou vbaveny ochrannými prostředky na ochranu dýchacích cest a zraku.
5. Odpad bude uložen výhradně do vyhrazeného protostoru tělesa skládky, který určí obsluha skládky (nejlépe do předem připravené prohlubně), následně bude ihned překryt min. 20 cm vrstvou z odpadů neobsahujících azbest.
6. Při přepravě se s odpadem z azbestu nakládá jako s jinými nebezpečnými odpady.

⚙️ **Interní poznámka**

Ostatní služby: • přistavení zaplachtovaných kontejnerů

- odvoz odpadů vozidlem vybaveným pro přepravu nebezpečných odpadů
- pořízení přepravní evidence, včetně dodávky předepsaných formulářů

Kontakt pro obchodní záležitosti: Marius Pedersen a.s., provozovna České Budějovice, tel.: 386 350 495

Růžov a.s.

.....
Ing. Pavel Borůvka

Příloha č. IV: „Vize“ skupiny firem Marius Pedersen Group⁸⁷

„VIZE“

skupiny firem Marius Pedersen Group

A. Současnost

Marius Pedersen Group lze definovat jako společnost, která poskytuje služby v oblasti odpadového hospodářství a obecně v technických službách, včetně zajišťování podpůrných služeb v oblasti Facility managementu. Je strukturovaná jako soubor středisek a dceřiných společností, které mají velikost malých až středně velkých podniků. Tyto podniky jsou logicky lokalizovány s ohledem na schopnost být blízko zákazníkům a operativně jim zajistit požadované služby. Pokrytí ČR je nejvýznamněji koncentrováno v severní části ČR, především pak v ústeckém, královéhradeckém a pardubickém kraji.

B. Kam se chceme dostat

Skupina firem si hodlá udržet pozici nejsilnější firmy v odvětví. Prioritou je kvalita služeb, efektivní řízení, flexibilita společnosti na podmínky trhu a optimalizace provozních nákladů s neustálým zlepšováním zavedených procesů. Z pohledu regionálního vymezení na trhu skupina MPG hodlá podnikat po celém území ČR.

Společnost akcentuje praktikování pozitivní environmentální politiky jak vůči svému okolí, tak i dovnitř společnosti. Budoucnost odvětví nakládání s odpady spatřujeme v jejich širší míře recyklace a tím i s jejich šetnějším zacházením vůči ŽP. Společnost aktivně vyhledává jak v praxi smysluplně využít odpady pro materiálové a energetické využití a následně zavádí potřebné technologie. Postupně budujeme integrovaná pracoviště pro nakládání s odpady, kde je zákazník komplexně obslužen a je zajištěna maximální míra využití odpadu bez negativních dopadů na ŽP. Uvedenou environmentální politiku uplatňujeme rovněž při provádění ostatních technických služeb. Budeme usilovat o zajišťování komplexu podpůrných služeb pro naše klienty tak, aby se mohly plně soustředit na vlastní nosnou podnikatelskou činnost. Cílem musí být neustálé zlepšování a prevence před znečišťováním ŽP v souladu s obecně závaznými právními předpisy a požadavky.

Společnost nepreferuje nabídku služeb za nejnižší ceny v odvětví, ve kterém podniká a tím zaměřeni na klienty, kteří se rozhodují výhradně podle tohoto kritéria. Společnost chce nabízet kvalitu, spolehlivost, dlouhodobost spolupráce a filosofii, která bude mnohdy spočívat v individuálních řešeních připravených pro konkrétní zákazníky a bude plnit jejich oprávněné požadavky.

C. Jak to dokázat

Primárně společnost vyvíjí a do budoucna hodlá vyvíjet intenzivní akviziční činnost, tedy snahu kapitálově vstupovat do veřejných (komunálních) nebo privátních firem. Druhý směr rozšiřování působnosti je zaměřen na organický růst. Dále chceme nabídnout zákazníkům nové produkty služeb a komplexní pokrytí jejich potřeb. K tomu je třeba zajistit kvalifikované lidské zdroje, které dlouhodobě ve společnosti připravujeme. Vedle toho klademe důraz na postupnou implementaci nových aktivit a udržení standardu poskytovaných služeb.

V Hradci Králové, dne 6. 1. 2012

.....
Marius Pedersen a.s.
Ing. Miroslav Kvapil
generální ředitel

⁸⁷ Vize. Dokument Marius Pedersen Group.

Příloha č. V: Strategie skupiny firem Marius Pedersen Group⁸⁸

STRATEGIE MPG

pro období let 2009 - 2013

1. Akviziční činnost

(spočívá v kapitálovém vstupu MP do společností zabývajících se shodným charakterem podnikání jako MP nebo v založení nového podniku za účelem podnikání jak je uvedeno)

Plán akvizic vytváří 1x ročně obchodní ředitel a průběžně ho aktualizuje s ohledem na situaci na trhu. Cílem je realizovat ročně 3 akvizice a postupně je implementovat do struktury MPG. Odpovědná osoba je OR.

2. Organický růst v MPG

(postupná obchodní činnost, která vede k pokrytí „prázdných míst“ v jednotlivých spádových oblastech jednotlivých DS – ve smyslu prodeje poskytovaných služeb)

Jednotlivá DS evidují počet zákazníků. Každý evidovaný zákazník má 1 nebo více smluv. DS sledují průměrnou tržbu na 1 zákazníka a současně vývoj tohoto ukazatele. Z počtu zákazníků v průběhu několika let a současně z uvedeného poměrného ukazatele je možné sledovat trend organického růstu a rizika DS z pohledu ztráty zákazníka. Odpovědná osoba je Ř nebo OM. Cílem je meziroční růst počtu zákazníků v každé DS o 5 %

3. ZISK před zdaněním, TRŽBY brutto

(Každoročně jsou stanoveny rozpočtem společnosti)

Plánovaná tržba a zisk je stanovena ročním rozpočtem každé DS. Skutečně dosažené hodnoty jsou 1x měsíčně porovnávány s rozpočtem a na základě situace se přijímá opatření k dosažení plánovaných hodnot. Za přijímání opatření odpovídá Ř a OM.

4. Důraz na technologie k úpravě, zpracování a recyklaci odpadů v MPG

(vybudování sítě zařízení určených k úpravě, zpracování a recyklaci odpadů vyjma řízených skládek odpadů)

Skupina firem MPG má k 31. 12. 2008 18 ks zařízení k úpravě a zpracování odpadů (linka na výrobu ALTPAL, TL, lisy, granulární linky, kompostárny, biodegradační plochy, solidifikační linky). Cílem skupiny firem MPG je každý rok zvýšit počet takových zařízení alespoň o 2.

5. Nové produkty v nabídce služeb MPG

(v rámci rozvoje společnosti připravit náměty nových produktů služeb rozpracované do fáze pro schválení investičního záměru vlastníkem)

Každé DS nabízí v současnosti definovanou škálu služeb. Cílem je, aby každé DS nabízelo co nejširší škálu služeb v oblasti odpadového hospodářství v souladu s programem MPG (12 produktů služeb v OH a 3 v ostatních veřejných službách). Tam, kde jsou vhodné podmínky, je žádoucí rovněž rozvoj ostatních veřejně prospěšných služeb. Každý Ř a OM 1x ročně porovnává škálu nabízených služeb v současnosti s předcházejícím rokem a zohlední to při přípravě rozpočtu.

V Hradci Králové, 20.12.2008

.....
Ing. Miroslav Kvapil
Generální ředitel, prokurista

.....
Ing. Pavel Borůvka
Obchodní ředitel, prokurista

⁸⁸ Strategie MPG. Dokument Marius Pedersen Group.

Příloha č. VI: Logo Marius Pedersen a.s.⁸⁹



Příloha č. VII: *Generální ředitelství společnosti Marius Pedersen a.s.*⁹⁰



⁸⁹ *Reference* [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.dvi.cz/images/loga/mariusedersen.gif>>.

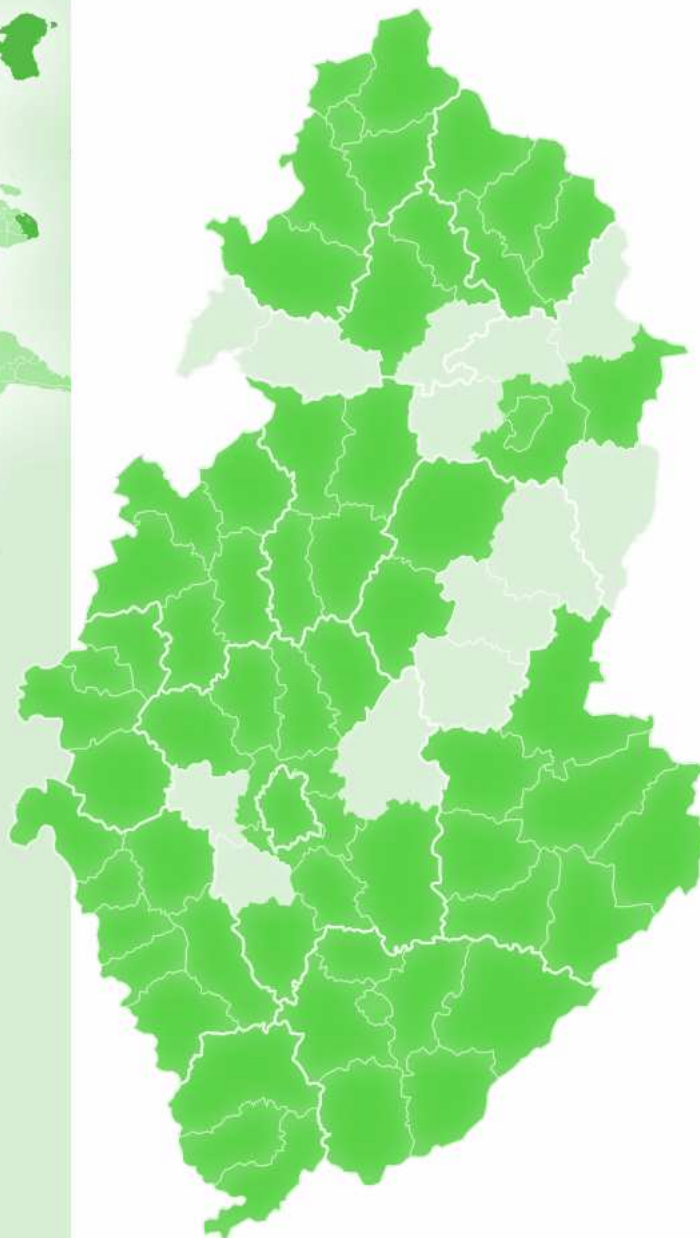
⁹⁰ *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariusedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/kontakt/>>.

Příloha č. VIII: *Aktivity MPG*⁹¹

Kde působíme

Marius Pedersen Group je součástí skupiny Veolia Environnement, která je globálním hráčem v odvětví s celosvětovou působností.

V České republice je Marius Pedersen Group skupinou holdingového typu s celorepublikovou působností. Mateřská společnost Marius Pedersen a.s. majoritně vlastní dceřiné společnosti, které mají svou právní subjektivitu. Mimo to je Marius Pedersen a.s. strukturována do samostatných účetních středisek působících na většině území České republiky tak, abychom vám byli vždy co nejblíže. Na níže uvedeně mapě našich provozoven najdete vámi požadované služby.



⁹¹ *Společnost Marius Pedersen a/s* [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/kde-pusobime/>>.

Příloha č. IX: Vozidlo PRESS třínápravové s lineárním lisováním⁹²



Příloha č. X: Jízdní souprava – valníkové vozidlo pro přepravu NO s plachtou a zdvihacím zadním čelem a valníkovým přívěsem⁹³



⁹² Společnost Marius Pedersen a/s [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/o-marius-pedersen/sluzby/5.shtml>>.

⁹³ Společnost Marius Pedersen a/s [online]. 2013 [cit. 2013-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/cs/sluzby-ve-vasem-meste/technicke-sluzby-decin-a-s/dostupne-sluzby/736.shtml>>.