

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY MEPLO
ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O.**

Autor práce: Erik Medula

Studijní obor: Management a marketing služeb

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Katedra managementu a služeb

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a 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 doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

MEDULA, E. Marketingová strategie firmy MEPLO ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O. : bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s, 2017. 98 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Bakalářská práce se zabývá tvorbou marketingové strategie firmy Meplo Česká republika s.r.o., nejperspektivnější firmy v oblasti odpadového hospodářství v ČR, která je součástí nadnárodní korporace. V práci je zpracována situační analýza, která identifikuje řadu příležitostí pro firmu. Vybraná příležitost je dále ověřována marketingovým výzkumem. Marketingový výzkum zjišťuje zájem u spotřebitelů o vývoj nového kotle, v kterém by bylo možné spalovat část odpadu v místě jeho tvorby v domácnosti v rodinných domech.

Klíčová slova: marketingový výzkum, odpadové hospodářství, situační analýza, spalovací kotel, SWOT analýza.

ABSTRACT

MEDULA, E. Marketing strategy of company MEPLO ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O. : Bachelor thesis. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 98 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Bachelor thesis deals with development of marketing strategy MEPLO Czech Republic Ltd., the most promising company in the field of waste management in the Czech Republic, which is part of a multinational corporation. The work is processed situational analysis, which identifies a number of opportunities for the company. Selected opportunity is further verified by the marketing research. Marketing research determines the interest of consumers in the development of a new boiler, in which it would be possible to burn waste at a part of his work in private households in detached houses.

Key words: combustion boiler, marketing research, situational analysis, SWOT analysis, waste management.

Obsah

Úvod	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	9
1.1 Cíl bakalářské práce	9
1.2 Metodika práce	9
2 Teoretické aspekty na trhu B2B	10
2.1 Trh B2B	10
2.2 Vymezení pojmu služeb	12
2.3 Marketingové plánování a strategie v marketing managementu	13
2.4 Situační analýza	16
2.4.1 Vnitřní prostředí	17
2.4.2 Vnější prostředí – makroprostředí	18
2.4.3 Vnější prostředí – mikroprostředí	20
2.4.4 SWOT analýza	22
2.5 Marketingový výzkum	26
2.5.1 Strategie marketingového výzkumu	26
2.5.2 Metody a techniky marketingového výzkumu	29
2.5.3 Postup tvorby dotazníku	32
3 Situační analýza firmy MEPLO	34
3.1 Charakteristika podniku	34
3.2 Vnitřní prostředí	35
3.2.1 Marketing	36
3.2.2 Lidské zdroje	45
3.2.3 Finanční zdroje	45
3.2.4 Kapacitní zdroje	45
3.2.5 Inovační zdroje	46
3.2.6 Informační zdroje	47

3.3	Vnější prostředí – makroprostředí	48
3.3.1	Sociální prostředí.....	48
3.3.2	Legální prostředí	48
3.3.3	Ekonomické prostředí	50
3.3.4	Politické prostředí	51
3.3.5	Technologické faktory.....	52
3.4	Vnější prostředí – mikroprostředí.....	54
3.5	SWOT analýza.....	56
3.5.1	Silné stránky	57
3.5.2	Slabé stránky	58
3.5.3	Příležitosti.....	58
3.5.4	Hrozby	62
4	Marketingový výzkum	64
5	Návrh marketingové strategie	67
5.1	Produkt.....	68
5.2	Cena	70
5.3	Distribuční cesty	70
5.4	Marketingová komunikace	71
	Závěr.....	72
	Seznam použitých zdrojů	75
	Seznam zkratk	78
	Seznam Příloh	79
	Přílohy	80

Úvod

Společnost FCC Česká republika (v bakalářské práci bude dále uváděno pod názvem Meplo) je jednou z nejvýznamnějších evropských firem, zabývajících se likvidací a zpracováním odpadů a tím přispívá k minimalizaci dopadů na životní prostředí. Nasazením speciálních technologií provádí sanace starých i nových ekologických zátěží. Ve spolupráci s místními orgány a firemními zákazníky zpracovává koncepce pro nakládání s odpady a nabízí poradenské služby pro posuzování vlivů na životní prostředí. V rámci vzdělávacích programů se pak zabývá osvětou správného nakládání s odpady, které začíná již u nejmenších občanů ve školách např. soutěže ve sběru druhotných surovin. Zúčastňují se děti od mateřských, přes základní, až po střední školy na území celé republiky. Prostřednictvím tohoto ekologicko-výchovného projektu získají účastníci příležitost zamyslet se nad současným stavem životního prostředí a zkusit vlastními silami přispět k jeho zlepšení.

Společnost má dominantní postavení na trhu odpadového hospodářství v České republice, které utvrzují její stabilní ekonomické výsledky včetně těch za rok 2016.

Cílem práce je na základě situační analýzy zpracovat marketingovou strategii firmy MEPLO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. a druhotným cílem je provést vlastní marketingový výzkum, který ověří příležitosti identifikované situační analýzou.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

1.1 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je na základě situační analýzy zpracovat marketingovou strategii firmy MEPLO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. a druhotným cílem je provést vlastní marketingový výzkum, který ověří vybranou příležitost identifikovanou situační analýzou.

1.2 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část má formu literární rešerše a objasňuje základní pojmy, postupy a metody, které jsou dále použity k řešení úkolu v praktické části.

Praktická část obsahuje situační analýzu společnosti MEPLO, včetně jejího vyhodnocení, marketingový výzkum, jehož úkolem je ověření příležitostí zjištěných v situační analýze, a doporučení na realizaci případných změn.

Situační analýza je členěna na analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího prostředí (dále členěno na makro a mikro prostředí). Vnitřní prostředí analyzuje oblasti marketing, lidské zdroje, finanční zdroje, kapacitní zdroje, inovační zdroje a informační zdroje. K analýze makroprostředí je využita SLEPT analýza a k analýze mikroprostředí Porterova analýza oborového okolí. Vyhodnocení situační analýzy je realizováno formou SWOT analýzy.

Marketingový výzkum má formu kvantitativního výzkumu. Respondenty jsou potenciální zákazníci a jeho obecným cílem je ověření příležitosti pro společnost (inovace), která byla identifikována na základě situační analýzy. Ke sběru je využita metoda dotazníkového šetření za pomoci dotazníku s možnostmi volby z navržených odpovědí.

2 Teoretické aspekty na trhu B2B

S ohledem na skutečnost, že firma působí na průmyslovém trhu B2B (Business to Business), tak bude nejprve pozornost věnována specifickým uvedeného trhu. V druhé části kapitoly budou naznačeny metody využitelné pro marketingovou situační analýzu zkoumané firmy.

2.1 Trh B2B

Je složen z firem, které nakupují zboží a služby, které jsou používány k výrobě jiných služeb nebo zboží. Mezi hlavní sektory patří například zemědělství, těžební průmysl, veřejné služby atd. Tento trh je typický tím, že na něm firmy kupují od firem, což znamená obchodování většího množství výrobků, a objemu peněz, než při prodeji koncovým spotřebitelům na trhu B2C (Business to Consumer).¹

Pro trh B2B je typické:

- Menší počet zákazníků, kteří jsou z větších firem. Jedná se většinou o ty největší hráče na trhu.
- Úzká spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Například se může jednat o vzájemné nakupování svých výrobků nebo služeb.
- Profesionální nákupčí, kteří se řídí pevnými pravidly od svých společností a dbají na dodržování zásad podnikání.
- Větší počet lidí, kteří rozhodují o nákupech společnosti.
- Větší počet schůzek před uzavřením dohody o spolupráci. Většinou se jedná o důležitá rozhodnutí, na kterých závisí i budoucnost firmy, a proto je důležité získat co největší přesvědčení a jistotu o výhodnosti spolupráce s danou firmou.
- Je nutné nezapomínat na to, že poptávka po B2B zboží je v konečné formě odvozena od poptávky spotřebitelů.
- Myslet i na to, že poptávka na trhu B2B není moc závislá na změně ceny. Pokud totiž firma, nenalezne náhradu za služby od stávající firmy, tak jí nezbyde nic jiného než u spolupráce zůstat.
- Důležité je mít i na vědomí to, že pokles v poptávce od spotřebitelů může znamenat i konec poptávky na trhu B2B.

¹ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 248

- Mnozí zákazníci trhu B2B mají v oblibě nakupovat přímo od výrobců zboží než přes zprostředkovatele.²

Nákupní situace mohou být například opakované, to znamená, že oddělení, které má na starosti nákupy objedná (například suroviny nebo kancelářské pomůcky) u některého z dodavatelů kteří jsou zapsaní na takzvaném „schváleném seznamu“. Další situace, která může nastat je, když se kupující rozhoduje mezi nabídkami více subjektů na trhu. Poslední možností je, když zákazník uskutečňuje nákup poprvé. V tomto případě je nutné zvážit všechny klady a zápory, aby byl nákup výhodný. Pro zákazníka je nejvíce pohodlné, když si službu nebo výrobek kupuje opakovaně, protože tím ušetří spoustu času a rozhodování. Naopak nakupovali u někoho poprvé musí věnovat více času rozhodování, které se týká prvního nákupu.³

Útvar, který má na starosti nákupy nakupující společnosti se nazývá **nákupní centrum**. To je tvořeno jednotlivci a skupinami, kteří se podílejí na důležitých rozhodnutích. Centrum tvoří: Iniciátoři, uživatelé, ovlivňovatelé, rozhodovatelé, schvalovatelé, nákupčí a vrátní.⁴

Některou z rolí může vykonávat jeden, ale i více lidí najednou. Ale vše záleží na typu role. Pro některou se více hodí spíše jeden pracovník a pro jinou zase pracovníků více. Záleží, ale i na zdatnosti daného pracovníka. Co například zvládne jeden pracovník sám, to nemusí zvládnout ani více lidí najednou, protože se buď nedohodnou nebo se zkrátka pro danou funkci příliš nehodí.⁵

Nákupní centra, střediska mají mnoho členů a každý z nich má většinou jiné priority. Je celkem logické, že jiné požadavky má například pracovník, který se stará o techniku a jiné zase pracovník ve finančním oddělení.⁶

Nákupčí firem je velmi důležitým pracovníkem a při rozhodování je vystaven mnoha vlivům, které nakonec mají vliv na jeho finální rozhodnutí. Může se jednat například o věk, vzdělání, opatrnost nebo i míra rizika, které je schopný podstoupit. Nákupčí používají různé

² KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 249-250

³ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 250-251

⁴ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 253

⁵ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 253

⁶ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 254

styly. Někdo dává přednost důkladné analýze a přípravě, ale někdo jiný zase jedná naprosto okamžitě a spoléhá se spíše na pocity a intuici.⁷

Zákazníky firem lze rozdělit, segmentovat na několik skupin. Existují například zákazníci, kteří jsou orientovaní pouze na cenu, která je pro ně vždy na prvním místě. Jiný typ zákazníků hledí spíše na kvalitu zboží před jeho cenou. A někomu jde spíše o partnerský vztah a dlouhodobou spolupráci mezi dodavateli.⁸

2.2 Vymezení pojmu služeb

S ohledem na skutečnost, že předmětem práce jsou obchodní vztahy v oblasti služeb, je následující text věnován základnímu vymezení služby jako marketingovému produktu.

Co vlastně znamená slovo služba není snadné vysvětlit. Problémem je, že služby se vyskytují u velkého množství činností (například zemědělství, finance, vzdělávání). Služby pro obyvatelstvo může poskytovat, jak stát, tak i soukromá sféra (podnikatelé).⁹

Mnoho lidí si myslí, že služba je pouze nehmotným statkem, ale to není pravda. Služby mají mnoho podob. Služba je spojená i s hmotným výrobkem (např. opravy počítačů). Dalšími vlastnostmi služby jsou neoddělitelnost od místa spotřeby, proměnlivost, nemožnost službu vlastnit (leasing) atd.¹⁰

Služby můžeme rozdělit podle toho, jestli uspokojují individuální nebo kolektivní potřeby. Služby, které uspokojují skupiny jsou většinou placeny z veřejných zdrojů. Služby uspokojující jednotlivce jsou hrazeny ze zdrojů soukromých. Tím, kdo nakupuje služby může být spotřebitel nebo organizace.¹¹

Služba jako činnost: Jedná se o činnost, která je spojena s hmotným statkem.

⁷ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Prah: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 254

⁸ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 255

⁹ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-80-87472-80-4. s. 6

¹⁰ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-80-87472-80-4. s. 6

¹¹ HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-80-87472-80-4. s. 7

Služba jako proces: Jde o nehmotnou podobu služby, která provádí změnu stavu osoby nebo statku (například relaxační služby.)

Služba jako výsledek činnosti: jde o služby, které pomáhají vytvářet podmínky pro rozvoj obyvatelstva.¹²

Do oblasti služeb terciárního sektoru patří oblast obchodních služeb, která zde zaujímá významné místo v souboru dalších služeb. Prostřednictvím obchodních služeb jsou realizovány na trhu produkty, zboží určené pro spotřebu individuálních spotřebitelů a pro spotřebu na trhu organizovaných kupců (trh B2B).

2.3 Marketingové plánování a strategie v marketing managementu

Pro dosahování dobrých hospodářských výsledků firem je nutné zpracovávat plány na různých úrovních. Marketingové plánování vychází z celkových strategických plánů firmy. Marketingové plánování má různé úrovně, od strategického plánování, k taktickému marketingovému plánování a po operativní marketingové. Existence marketingového plánování u velkých a středních firem je dnes samozřejmostí. U malých firem se můžeme setkat, že marketingové činnosti jsou vykonávány nahodile a zpravidla takové firmy nemají samostatného marketingového pracovníka. Následující text podá přehled základních typů marketingových plánů, resp. metodiky marketingového plánování firmy.

Strategie hrají velice důležitou roli v marketingu. Strategie všeobecně znamená mít vysoký přehled o tématu a rozhodovat díky vysoké odbornosti. Strategie byly v historii používány hlavně v bitvách, kde šlo o to se připravit na soupeře a vyhrát pomocí lstí, pastí nebo jiným způsobem.¹³

Pojem „strategie“ převeden do praxe je nápad, který firmě přináší úspěch. Nápaditost je směr rozvoje firmy, který jí má zajistit zaručené výnosy, konkurenční výhodu, prosperitu. V praxi je strategie cíl, kterého chce firma dosáhnout a postup, kterým hodlá vytyčené cíle realizovat.¹⁴

¹² HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, ISBN 978-80-87472-80-4, s. 8-9

¹³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing. 2.*, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2003, ISBN 80-247-0447-1, s. 11

¹⁴ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi. 1.* vydání, Praha : C.H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8, s. 3

Typy strategií:

- Ofenzivní strategie je strategie růstová i organizační, kdy buď podnik zanikne a vznikne podnik nový, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou: a) fúzí b) akvizicí
- Intenzivní strategie: a) příprava trhu b) rozvoj trhu c) vývoj produktu
- Strategie diverzifikace: a) koncentrická diverzifikace b) horizontální diverzifikace c) složená diverzifikace
- Defenzivní strategie: a) společný podnik b) omezení c) prodej části firmy d) likvidace
- Marketingové strategie
- Strategické aliance
- Nadnárodní podniky.¹⁵

Existují tři dimenze celopodnikové strategie: strategie SBU, funkční strategie a procesní strategie, které musí být v harmonii.

Strategie SBU (business strategy) management stanovuje cíle a strategii, jak jich dosáhnout, strategie reaguje na vývoj trhu, požadavky zákazníků a reakci konkurence. Je podkladem pro přidělení zdrojů, které jsou důležité pro řízení firmy.

Funkční strategie je na nejnižší strategické úrovni. Mezi funkční strategie patří například strategie obchodní, finanční strategie, strategie marketingová...

Marketingová strategie je rozhodnutí managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Prolíná se v několika směrech. Jeden je firemní strategií, která definuje strategický směr, zdroje a omezení, a druhý je výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a je odpovědný za informace o změnách trhu, které jsou pro firmu příležitostí a hrozbou.¹⁶

V rámci marketingové strategie jsou definovány cílové trhy, positioning a plánování marketingových výdajů. Dále jsou zde uvedeny dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu a zmíněna rizika, příležitosti i hlavní úkoly. Firemní a marketingový stratég je provázaná pozice, protože firma nemůže existovat bez trhu. Jejich úkolem je plánovat,

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4670-8, s. 35.

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4670-8, s. 32

jak, kdy a kde konkurovat (Marketingová a obchodní strategie, finanční strategie, výrobní strategie a personální strategie).¹⁷

Marketingová strategie je záměr, jak splnit obchodní cíle a dosáhnout konkurenční výhody. Marketingová strategie charakterizuje směr, který bude sledován v určitém časovém období, a který vede k dosažení vytýčených marketingových cílů a je odpovědí na otázku – Co dělat? Marketing lze vymezit cílem, strategickou alternativou, cílovými zákazníky, identifikací konkurentů. Marketingová strategie je způsob, jak dosáhnout marketingových cílů.¹⁸

Pojem „strategický cíl“ je budoucí stav, kterého se firma snaží dosáhnout svou činností v dlouhodobém časovém horizontu a je hlavní součástí strategie.¹⁹

Celková strategie firmy je rozdělena dle požadavků, ambicí a záměrů konkrétních skupin firmy:

- Vlastníků – vlastnická strategie: záměr vlastníků. Ti stanovují střednědobé a dlouhodobé vlastnické cíle a vytvářejí tak vlastnickou strategii, která je spjata se zhodnocením vkladů a kapitálu.
- Vrcholový manažér odpovědný za rozvoj firmy vychází se strategie vlastnické, vytváří se na úrovni vrcholového vedení firmy a je východiskem pro manažérské strategie.
- Manažerů odpovědných za jednotlivé úkoly – manažérská (funkční) strategie je východiskem pro operativní plány útvarů, za splnění dílčích strategických cílů jsou odpovědní vedoucí těchto útvarů.²⁰

Strategie je směrem, jak dosáhnout stanovené cíle. Jsou v ní uvedeny různé metody a postupy, jak dosáhnout cíle, který byl zamýšlen.

Další typy marketingových plánů vycházejí z marketingové strategie. Jde o taktické plány, které představuje struktura marketingového mixu, dále operativní plány. Marketingový plán většinou bývá na jeden rok. Jeho velikost se pohybuje od 5 do 50 stránek. Záleží na firmě,

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4670-8, s.33

¹⁸ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha : C.H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8, s. 8-9

¹⁹ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha : C.H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8, s. 9

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4670-8, s. 33-34

jestli bude do plánu orientován a s jistou mírou flexibility nebo ukazatele budou mít charakter limitů.²¹

2.4 Situační analýza

Na samém začátku rozhodování o budoucím směřování firmy či o změnách je třeba určit, v jaké situaci se společnost v dané chvíli nachází. K tomu slouží situační analýza.

Situační analýza je velmi důležitou součástí strategie a marketingového plánování. Tato analýza zkoumá firmu a prostředí, které má na její existenci vliv. Situační analýza má za cíl najít správnou kombinaci vnějších vlivů s možnostmi firmy.²² Slouží k posouzení výchozího stavu pro určení strategické pozice, resp. pro návrh cílů marketingové strategie, jako výchozího bodu pro marketingové plánování.

Pro účely posouzení aktuální situace firmy, odborníci člení faktory, které mají na firmu vliv dle jejich původu na vnitřní prostředí firmy a její vnější prostředí, které je možné ještě dále členit na makro a mikroprostředí (oborové okolí). Analýza situace takto systematicky hodnotí všechny faktory ovlivňující firmu. Tento koncept, který lze považovat za nejobecnější a tím také nejuniverzálnější, uvádí např. autor Keřkovský.²³ K analýze jednotlivých prostředí lze použít různé analytické nástroje, jak je uvedeno dále. Je možné analýzu zaměřit a doplnit dle konkrétní potřeby např. o analýzu prodeje atd.²⁴

Vedle toho existují ale i jiné koncepty hodnocení situace firmy. Např. H. Horáková prezentuje koncept, kde jsou samostatně vyčleněny i prognózy budoucího vývoje.²⁵ V modelu, který uvádí Keřkovský, je možné prognózy systémově zařadit k jednotlivým oblastem, kterých se týkají.

Pro tuto práci byl vybrán uvedený obecný koncept situační analýzy dle Keřkovského.²⁶

²¹ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12.vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5, s. 98

²² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, 2005 ISBN 80-245-0902-4. s. , 39-40

²³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL., O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vydání Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8, s. 40–43

²⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0447-1, s. 65

²⁵ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0447-1, s. 65

²⁶ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL., O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vydání Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8, s. 40–43

Jednotlivé oblasti analýzy se od sebe liší vlivem samotné firmy. Zatímco firma snadno změní své vnitřní prostředí (svůj marketing, finance atd.), o něco hůře může ovlivnit mikroprostředí neboli oborové prostředí (dodavatele, zákazníky atd.), téměř nulový vliv však má na makroprostředí (politická situace, demografie atd.).

2.4.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy je vše, čím je firma tvořena včetně vztahů a vazeb uvnitř podniku. Vnitřní prostředí představuje její zdroje.

K naplnění cílů podniku, je dle R. Kozla nutné, aby k nim všechny tyto prostředky směřovaly v harmonii.²⁷ Vnitřní prostředí je hodnoceno dle jednotlivých oblastí, které jsou nejčastěji členěny na marketing, lidské zdroje, finanční zdroje, kapacitní zdroje, inovační a informační zdroje.

Hodnocení marketingu firmy se zabývá marketingovým mixem, marketingovou strategií a jejím souladem s nadřazenou strategií, kterou je tzv. podnikatelská strategie, vize podniku.

Při hodnocení lidských zdrojů je třeba věnovat pozornost počtu pracovníků, jejich věkové struktuře, kvalifikaci, disponibilitě, ale i zodpovědnosti, motivaci a sdílení firemních hodnot. Pracovníky je možné členit na řadové pracovníky a management.²⁸ Součástí oblastí lidských zdrojů je i firemní kultura. Pro popis firemní kultury používá např. S. Horner vždy dva protipóly podnikatelská / byrokratická, agresivní / defenzivní, dynamická / netečná, ochotná riskovat / opatrná, vně zaměřená / dovnitř zaměřená, pohlížející zpět / pohlížející vpřed.²⁹

Vnitřní prostředí firmy dále představují finanční zdroje. Ty mohou být tvořeny vlastními či cizími zdroji, jako jsou např. bankovní a jiné půjčky. Důležitý je jejich poměr, disponibilní finanční prostředky, míra zadlužení, ale i možnost získání prostředků na investice od finančních partnerů. Finanční prostředí firmy může být hlouběji zkoumáno finanční analýzou, která se zabývá ukazateli jako je např. rentabilita, tzn. ziskovost, dále zadluženost firmy, cash flow, výnosy a náklady a mnoho dalších.³⁰

²⁷ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

²⁸ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X. s. 280

²⁹ HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0202-9. s. 486

³⁰ JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0, s. 265-266

Další skupinou zdrojů ve firmě jsou kapacitní zdroje. Jejich hodnocení se zaměřuje nejen na kapacitu využívaných zařízení, majetku včetně jejich zastaralosti, ale i na dostupnost a strukturu materiálu.³¹

Inovační zdroje představují ve firmě patenty, licence, know-how a různé speciální znalosti, schopnosti a zkušenosti.³²

Pro firmu jsou důležité i její tzv. informační zdroje, které mohou být vnitřní a vnější. V rámci analýzy je zkoumána např. kompatibilita a životaschopnost informačních systémů, ale také může být zkoumán proces od získání po archivaci informací a jejich využití.³³

2.4.2 Vnější prostředí – makroprostředí

Jak již bylo řečeno, makroprostředí je zdrojem těch faktorů, které firma svými aktivitami nemůže anebo téměř nemůže ovlivnit. Podnikatel nemůže ovlivnit například přírodní podmínky, technologický pokrok, velikost a věk populace, stav ekonomiky, změny v zákonech a vliv globalizace (mezinárodní smlouvy).³⁴

K hodnocení makroprostředí jsou používány analýzy, které mají v podstatě stejný princip, zkoumají různě členěné faktory makroprostředí. PEST analýza zkoumá politické faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.³⁵ SLEPT analýza, nazývané též PESTEL analýza, zkoumá faktory v členění na: sociální, legální, ekonomické, politické a technologické faktory.³⁶ Další metodou je např. PESTLE analýza, která je obohacena o oblast ekologie. Zabývá se zkoumáním politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických vlivů na činnost firmy.³⁷ Dále je zde věnován prostor jednotlivým, jmenovaným oblastem.

Demografické prostředí vytváří lidé, obyvatelé spádové oblastí. Pro firmu jsou informace o nich důležité, neboť jsou potenciálními zákazníky. Mezi zajímavé informace patří obvykle informace o populaci jako celku anebo o populaci dle rodin. Významný je populační

³¹ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

³² KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

³³ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

³⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2721-9, s. 58

³⁵ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

³⁶ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha : Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8, s. 170

³⁷ Pestle-analyza. managementmania.com. [online]. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

vývoj, stárnutí populace, charakter rodin, hustota obyvatel a migrace, ale i národnostní struktura a velmi důležitá je životní úroveň.³⁸

Vedle demografie, zkoumá analýza obyvatelstvo také z pohledu sociálně-kulturních faktorů, které mají vliv na spotřební a nákupní chování, ovlivňují poptávku, postoj k výrobkům, k reklamě, k firmě, ale i třeba motivaci ke spotřebě. V některých zemích má na spotřební chování a životní styl velký vliv náboženství. V západním světě je velká emancipace, která vytváří rodiny se dvěma kariérami. Vysoce je hodnoceno vzdělání. Kulturní prostředí zahrnuje takové faktory, jako jsou hodnoty, postoje, očekávání, symboly, mýty, jazyk, neverbální komunikace, oblékání, stravovací návyky, vztah k osobní hygieně, estetické citění, vnímání krásy atd.³⁹

Významné jsou pro firmu ekonomické faktory v prostředí, ve kterém podniká. Představují kupní sílu obyvatelstva, mají vliv na spotřební chování. Představují potenciál růstu pro firmu. Sledovanými ukazateli je stav z hlediska hospodářského cyklu, růst HDP, úroveň cen, ekonomický růst, výše disponibilních důchodů, úrokové míry, výše poskytnutých úvěrů, stabilita měny, zaměstnanost, úroveň zadluženosti spotřebitelů, výše národního důchodu, inflace atd. Důležitým ukazatelem je nezaměstnanost, protože snižuje poptávku a stejně tak i výše důchodů, má dopad na kupní sílu.⁴⁰ Na rozhraní ekonomického a legislativního prostředí je daňová politika, výše zdanění, daňová pravidla, zákony.

Soustava zákonů, vyhlášek, předpisů tvoří legislativní prostředí. Promítá se do ní vliv vládních, politických a odborových organizací. Legislativní prostředí dává firmě mantinely v jejím podnikání. Legislativa chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce.

K legislativnímu prostředí má blízko politické prostředí, kde je legislativa vytvářena. Politické prostředí může být zdrojem mezinárodních konfliktů, které ovlivní např. vývoz firmy, ale i zdrojem bezpečnosti v daném státě (kriminalita, terorismus).

Přírodní prostředí je další oblastí zdrojů pro firmu. Firmy jsou dle oboru podnikání na přírodních zdrojích více či méně závislé.

³⁸ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

³⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3247-3, s. 288

⁴⁰ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X. s. 280

Technologické prostředí je třeba zkoumat proto, že je nové technologie jsou potenciálním zdrojem příležitostí pro „výrobu, služby, ke zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a tím zvyšování konkurenceschopnosti. Změny v této oblasti jsou v současnosti velmi rychlé.“⁴¹

2.4.3 Vnější prostředí – mikroprostředí

Druhou podskupinou vnějšího prostředí je mikroprostředí. Je nazýváno též oborovým okolím. Je tvořeno firmami a dalšími subjekty, které se nachází na daném trhu. Přičemž všechny tyto subjekty na sebe navzájem působí, jak znázorňuje obrázek Porterův model konkurenčního prostředí ve stejnojmenné příloze. K analýze mikroprostředí je dle tohoto modelu používána tzv. Porterova analýza oborového okolí, která analyzuje jednotlivé subjekty včetně jejich vlivu.

Dodavatelé můžou svůj vliv na firmu promítnout do cen, objemu, pravidelnosti a kvality dodávek, ale i např. do platebních podmínek. R. Kozel uvádí, že „jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro podnik velmi důležité, nebo je-li změna náročná a nemožná.“⁴² Vztahy s dodavateli se mohou stát pro firmu výhodnou, ale i nevýhodou. Dlouhodobé vztahy s dodavateli obvykle zaručují dodávky dle očekávání firmy, avšak mít přímo výlučného dodavatele je riskantní z důvodu jeho možného výpadku a upevňování síly. Vedle dlouhodobých vtaů je vhodné udržovat mezi dodavateli konkurenci, čímž je zaručeno, že jejich snaha časem nepoleví. Obranným mechanismem vůči vyjednávací síle dodavatelů je, jak uvádí např. S. Horner, vertikální strategie, tzn. že firma si zajišťuje dodávky ve vlastní režii, respektive své podnikání rozšiřuje o podnikání svých dodavatelů.⁴³ Ideální je to jistě v oborech, kde vstup do daného podnikání nekomplikují vysoké investiční a jiné bariéry.

Konkurence není homogenní skupinou. Je třeba rozlišovat různé druhy konkurence. R. Kozel uvádí, že existují konkurenční varianty výrobku (v rámci značky – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku), konkurenční značky v rámci výrobové formy (firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt), konkurenční formy výrobku v rámci výrobové třídy (obvykle se jedná o alternativy, které má jsou k dispozici pro uspokojení konkrétní potřeby), konkurenční výrobové třídy v rámci

⁴¹ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

⁴² KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 280

⁴³ HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0202-9, s. 486

základní potřeby (spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby, mohou je uspokojit i substituty).⁴⁴ Vedle toho, jak vyplývá z Porterova modelu konkurenčních sil, je třeba rozlišovat konkurenci nejen dle produktu, ale i na tu, která již na trhu existuje a potenciálně přichází konkurenci a to včetně substitutů. Hrozba nově přichozích konkurentů závisí na ziskovosti odvětví, na kolik je lákavé a na velikosti bariér vstupu do daného odvětví (nutné investice).

Konkurenční firmy se mezi sebou ovlivňují v celé oblasti svého podnikání, tj. v marketingu (produkt, ceny, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy), ale také např. v kultuře podniku.

S. Horner poukazuje na různé konkurenční strategie. Některé firmy např. usilují o vedoucí postavení na trhu, a to za pomoci inovací, jiné drží svoji pozici následování leaderů a učí se z jejich chyb. Firmy většinou ostře sledují konkurenci, ale některé ji naopak ignorují.

Konkurenční strategie jsou různé. Některé společnosti usilují o vedoucí postavení na trhu s pomocí inovací, jiné se spokojí v následování leaderů a učí se z jejich chyb. Většinou podniky ostře sledují konkurenci, ale jsou i takové, které ji i ignorují. Konkurovat je možné si v cenách, v produktu atd.⁴⁵ To souvisí s vizí firmy, o jaký positioning na trhu usiluje. Poté je možné mluvit i o přímé a nepřímé konkurenci. Přímá komunikace má stejný positioning, nepřímá odlišný, např. může cílit na jinou klientelu, a tak ačkoliv vyrábí stejný druh výrobku nemusí firmu ohrožovat.

Další skupinou v Porterově modelu konkurenčních sil jsou zákazníci. Zákazníci jsou obvykle, i v praxi, členění na B2C neboli konečné spotřebitele a zákazníky z oblasti B2B neboli firmy. Státní orgány a instituce jsou řazeny do oblasti B2B.

Zákazníci svou vyjednávací sílu obvykle projevují tlakem na cenu, kvalitu, ale i platební podmínky (délka splatnosti faktur). Jejich síla je vysoká, pokud jsou „koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky a pokud pro ně cena produktů daného podniku znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro podnik je významnou položkou celkových tržeb“, jak uvádí R. Kozel.⁴⁶

⁴⁴ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X. s. 280

⁴⁵ HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0202-9, s. 486

⁴⁶ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.s. 280

Kromě subjektů, které uvádí Porterův model konkurenčních sil, se na trhu také nacházejí prostředníci a lidé, kteří nejsou v postavení zákazníků neboli veřejnost.

Prostředníci pomáhají firmě s distribucí, prodejem. Jedná se o zprostředkovatele, firmy pro fyzickou distribuci, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele.⁴⁷

Veřejnost jsou lidé, kteří, jak již bylo zmíněno, nejsou zákazníky firmy, ale také ji ovlivňují. Jedná se především o média (TV, rozhlas, tiskoviny, internetové portály atd.), dále orgány veřejné správy (často schvalují realizaci záměrů firem, místní rozvoj) a občanskou veřejnost, tedy občany.

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která se zabývá hodnocením silných a slabých stránek firmy. Dále posuzuje příležitosti a hrozby pro firmu.⁴⁸ Jedná se o zkratku z Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jedná se o všeobecný nástroj vyhodnocení, ne tedy pouze pro situační analýzu. Pokud je však použita pro hodnocení situace podniku, silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku a příležitosti a hrozby vyplývají z jeho vnějšího prostředí.⁴⁹ Keřkovský upozorňuje, že při zpracování SWOT analýzy je nutné, aby informace byly relevantní jejímu cíli. Informace musejí být už určitým způsobem redukovány pouze na to podstatné, protože příliš mnoho detailů ve SWOT analýze komplikuje její použití. Dále upozorňuje, že analýza by měla být objektivní, a ne vyjadřovat nepodložené názory jejího zpracovatele.⁵⁰

Postup zpracování SWOT analýzy je takový, že se nejdříve rozdělí faktory do 4 kvadrantů, jak ukazuje obrázek „SWOT analýza“.

⁴⁷ HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8. s. 170

⁴⁸ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2721-9, s. 58.

⁴⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 2. vydání Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8, s. 40-43

⁵⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL. O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 2. vydání Praha C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8, s. 40-43

Obrázek 1 SWOT analýza

Silné stránky (+)	Slabé stránky (+)
Příležitosti (+)	Hrozby (+)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky v příloze Možné zdroje silných a slabých stránek v podniku prezentují příklady, jaké mohou být zdroje silných a slabých stránek v podniku a jaké mohou být zdroje hrozeb a příležitostí pro podnik.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejich schopnostmi.

Avšak ne všechny faktory v daném sektoru mají stejný význam a je proto třeba je dále zhodnotit. Odborníci, např. M. Keřkovský, doporučují, aby síla faktorů byla nějakým způsobem vyhodnocena, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory, případně mohou být hodnoceny bodovacím systémem.⁵¹

Autorka Jakubíková uvádí též další nevýhody použití pouze SWOT analýzy: „Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická, a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je SWOT analýza nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů.“⁵²

Ze SWOT analýzy je odvozována matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií.⁵³ Matice TOWS je znázorněna ve stejnojmenné příloze.

Např. u kombinace hrozby a silné stránky je třeba mobilizovat zdroje k překonání dané hrozby, u kombinace hrozby a slabých stránek je volena strategie ústupu, odchodu (od daného záměru).

⁵¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL., O.: *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 2. vydání Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8, s. 40-43

⁵² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2013, ISBN 978-80-24746-70-8. s. 130

⁵³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2013, ISBN 978-80-24746-70-8. s. 130

Dalšími metodami, které se zabývají detailním hodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou matice závažnosti a výkonnosti (silné a slabé stránky) a matice příležitostí a matice ohrožení.

Matice EFE (external forces evaluation) je matice hodnocení faktorů externí analýzy. Matice umožňuje sumarizovat příležitosti a hrozby.⁵⁴ Je tedy označována též jako **matice příležitostí a hrozeb**. „*Jejím smyslem je vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.*“⁵⁵

Hodnocení pomocí této matice se realizuje tak, že je nejprve zpracována tabulka externích faktorů, tj. např. SWOT. Dále je ke každému faktoru přiřazena váha v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby, přičemž součet vah se musí rovnat 1,00. Faktory se hodnotí následovně: 4 body – výrazné příležitosti, 3 body – nevýrazné příležitosti, 2 body – nevýrazné hrozby, 1 bod – výrazné hrozby. Poté se u každého faktoru násobí váha a hodnocení a výsledkem je vážený průměr. V dalším kroku jsou sečteny vážené poměry jednotlivých faktorů a výsledkem je celkový vážený průměr. Celkové hodnocení, tj. výsledný vážený průměr, hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Příklad ukazuje tabulka Příklad bodového hodnocení EFE matice ve stejnojmenné příloze.⁵⁶

Všeobecný přístup k hrozbám a příležitostem ukazují obrázky „Matice příležitostí“ a „Matice ohrožení“, které jsou zobrazeny ve stejnojmenné příloze. Např. pokud je vysoká pravděpodobnost, že daná příležitost vyjde, a pokud vyjde, bude mít velký přínos, jedná se o výbornou příležitost, kterou je vhodné realizovat. Naopak příležitost, u které je malá pravděpodobnost, že vyjde a pokud vyjde, tak její přínos bude malý, je nevýznamná.

Z matice ohrožení vyplývá např., že pokud je velká pravděpodobnost, že hrozba nastane, a když nastane, tak její dopad bude velký, jedná se o výraznou hrozbu. Na druhé straně

⁵⁴ FRED, D. *Instructors Resource Manual*. Prentice Hall PTR, 2000, . ISBN 978-01-302823-85. ISBN 978-80-24746-70-8. s. 165

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2 rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2013, ISBN 978-80-24746-70-8. s. 131

⁵⁶ EFE matice (EFE Matrix). [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

spektra je naopak taková hrozba, u které je malá pravděpodobnost, že nastane, a když nastane, její negativní dopad bude malý. Taková hrozba je nezávažná.

Matice IFE (internal forces evaluation) je matice hodnocení faktorů interní analýzy, tedy matice **hodnotící silné a slabé stránky**, též nazývaná **matice závažnosti a výkonnosti**. Analýza vnitřních faktorů se provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Realizuje se v oblasti marketingu a také v dalších funkčních oblastech firmy. Konstrukce matice je shodná s maticí EFE, která s tím rozdílem, že místo příležitostí se hodnotí silné stránky a místo hrozeb slabé stránky.⁵⁷

Přístup k silným a slabým stránkám ukazuje obrázek Matice závažnost / výkonnost ve stejnojmenné příloze. Z ní např. vyplývá, že pokud má firma v určité své stránce malý výkon a význam (závažnost) této stránky (vlastnosti) je vysoký, je třeba ji posílit. Pokud je ale význam této slabé stránky nízký, je to nevýznamné.

Obecným smyslem těchto postupů je využití silných stránek, potlačení slabých stránek, využití příležitostí a odvrácení hrozeb.

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2 rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2013, 132 s. ISBN 978-80-24746-70-8.

2.5 Marketingový výzkum

Důležitou součástí marketingového plánování je marketingový výzkum. Pomocí marketingového výzkumu firma získává další informace např. o chování zákazníků, hodnocení zákazníků z hlediska nabízených služeb, názory na inovace produktů, image firmy apod. Další text bude věnován základnímu pohledu na marketingový výzkum jako disciplíny nutné pro marketingové plánování.

Marketingový výzkum vznikl počátkem minulého století v USA, ale jeho úplné počátky sahají ještě hlouběji do historie. V polovině minulého století se součástí marketingového výzkumu staly matematické aplikace. Vznik počítačů umožnil pracovat s větším množstvím informací a také jejich kvalitnějším zpracování.⁵⁸

Smyslem výzkumu a jeho jednotlivých částí je vytvořit materiály pro předvídání budoucí tržní situace. Výzkum je zaměřen na současný, ale i budoucí trh a snaží se předvídat budoucí situaci na trhu.⁵⁹

2.5.1 Strategie marketingového výzkumu

Strategie marketingového výzkumu je způsob, „*jak dosáhnout cíle výzkumu.*“⁶⁰ Strategie marketingového výzkumu určuje jeho základní směr.⁶¹ Též se ale také mluví o designu marketingového výzkumu, tím je už ale myšlen konkrétní koncept řešení úkolu, který už zahrnuje „*řadu teoretických metodologických ale i organizačních aspektů*“.⁶²

Dvě základní strategie marketingového výzkumu neboli kategorie výzkumných přístupů jsou kvantitativní a kvalitativní výzkum.⁶³

⁵⁸ CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007, ISBN 978-80-7265-127-6, 27-28 s.

⁵⁹ TOMEK, J. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-856-0303-9, 55 s.

⁶⁰ KERLINGER, 1972, s. 278 in REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 80-2473-006-5. s. 38

⁶¹ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2012. s. 13. ISBN 978-80-265-0038-4, s. 79

⁶² REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: GradaPublishing, 2009, ISBN 80-2473-006-5, s. 38.

⁶³ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4, s. 13.

Oba přístupy jsou ale často kombinovány v rámci jednoho projektu, čímž je možné využít výhod obou z nich. Taková kombinace přístupů je nazývána též smíšenou výzkumnou strategií, jak uvádí autor Hendl.⁶⁴ který shrnuje jejich podstatu a výhody v tabulce Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem ve stejnojmenné příloze.

Hlavním rozdílem mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem je, že kvalitativní výzkum nepracuje s měřitelnými charakteristikami.⁶⁵ Kvalitativní výzkum se ptá „proč“ a kvantitativní výzkum se ptá už „kolik?“.⁶⁶

Kvalitativní výzkum bývá použit k pochopení podstaty problému, který má být zkoumán. Jeho cílem je obecně „porozumění zkoumanému sociálnímu problému“.⁶⁷ Na jeho začátku je vymezeno jeho téma a základní otázky, na které má najít odpověď, ty ale mohou být v průběhu výzkumu upravovány. V průběhu výzkumu vznikají výzkumné otázky, ale i hypotézy a jsou získávány podněty k úpravám zvoleného výzkumného plánu, změnám ve sběru dat a jejich vyhodnocování. Autor Hendl dále uvádí, že výzkumník vyhledává jakékoliv informace, které mohou přispět k osvětlení výzkumných otázek a vytváří induktivní a deduktivní závěry.⁶⁸ Na rozdíl od kvantitativního výzkumu jsou u kvalitativního výzkumu data získávána hlubším a delším kontaktem se zkoumaným problémem.⁶⁹ U kvalitativního výzkumu jsou menší skupiny respondentů než u kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum zjišťuje např. chování lidí, jejich motivy a příčiny.⁷⁰ Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu nereprezentativní.⁷¹

Základními metodami, které kvalitativní výzkum používá jsou hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.⁷²

⁶⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2, s. 39-40.

⁶⁵ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : GradaPublishing, 2009. ISBN 80-2473-006-5. s. 40.

⁶⁶ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 158.

⁶⁷ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 80-2473-006-5. s. 38.

⁶⁸ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2. s. 50

⁶⁹ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : GradaPublishing, 2009. ISBN 80-2473-006-5. s. 40.

⁷⁰ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. s. 134.

⁷¹ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. s. 134. s. 13.

⁷² FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. s. 134.

Z pohledu struktury marketingového mixu, uvádí M. Příbová, že v oblasti produktu neboli výrobkové politiky má kvalitativní výzkum využití v rámci základní psychologické analýzy trhu, motivační analýzy spotřebního chování, psychologické segmentace trhu, analýzy zavádění nových výrobků na trh, testování výrobků a obalů, analýzy poziční strategie, získávání nových zákazníků anebo výrobkových testů. V oblasti ceny neboli cenové politiky má kvalitativní výzkum využití při stanovení kritérií pro cenovou strategii zaměřenou specificky na cílové skupiny a pro zjištění psychologických aspektů tvorby cen. V oblasti distribuční politiky je kvalitativní výzkum využíván při analýzu nákupního chování formou pozorování, při nákupních testech, při dotazování v prodejnách, pro analýza distribučních cest, ale i trénink prodejního personálu. V oblasti marketingové komunikace je kvalitativní výzkum používán např. při psychologickém testování propagačních koncepcí, při propagačních pretestech, při testování názvu, při kontinuálním propagačním výzkum anebo např. při analýza image.⁷³ Ale využívá se např. i ve výzkumu médií.⁷⁴

Kvantitativní výzkum na rozdíl od kvalitativního pracuje už s velkým souborem jednotek. Při jeho zpracování se předpokládá, že zkoumaný problém je už nějakým způsobem měřitelný, anebo alespoň tříditelný, že informace je možné nějakým způsobem uspořádat a získat tedy výsledky v kvantifikovatelné podobě, které je už možné porovnávat a analyzovat statistickými metodami se záměrem ověřit platnost hypotéz, (tzn. představ o výskytu nějakých charakteristik zkoumaných fenoménu, případně o vzájemných vztazích těchto charakteristik nebo o jejich vztazích k dalším objektům a jejich vlastnostem atd.)⁷⁵ Základními technikami tohoto výzkumu jsou osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování.⁷⁶ Hlavní metodou je dotazování v kombinaci s technikou dotazování pomocí dotazníků. Cílem je vyvodit závěry, které platí pro celý základní soubor. Foret uvádí, že výsledky by neměly být omezeny jen na

⁷³PŘÍBOVÁ, M. in KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X. s. 125.

⁷⁴ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. s. 157.

⁷⁵ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : GradaPublishing, 2009. ISBN 80-2473-006-5. s. 38.

⁷⁶ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 160.

množství četností výskytu sledovaných jevů, ale prostřednictvím vícerozměrné analýzy by měly postihnout vzájemné charakteristiky.⁷⁷

Informace, které přináší kvantitativní výzkum pro marketing se týkají např. vybavenosti (vybavenost domácností, firem,), spotřeby (spotřeba produktů dle druhu a objemu), náklady (náklady spojené s danou spotřebou), objemu výkonů (prodej, dovoz),⁷⁸ ale také např. preference produktů. Nejedná se jen o sociodemografická data, ale také např. určení cílové skupiny, kupní síly a detaily týkající se nákupního a spotřebního chování. Kozel a kolektiv uvádějí, že kvantitativní výzkum zjišťuje např., „*kolik jednotek (jednotlivců, konzumentů, hospodyně atd.) se chová určitým způsobem, má určitý názor, kupuje určitou značku, je spokojeno / nespokojeno atd.*“⁷⁹

2.5.2 Metody a techniky marketingového výzkumu

Metoda marketingového výzkumu je způsobem, jakým jsou sbírána primární data, jak jsou kontaktováni respondenti a jak jsou evidována získaná data.

Existují tři základní metody:

- experiment,
- dotazování,
- pozorování,⁸⁰ ale např. dále i
- analýzu věcných skutečností.

K realizaci těchto metod potom slouží řada technik, což jsou už konkrétní postupy uvedené v příloze Techniky marketingového výzkumu.

Autor M. Foret uvádí, že volba metody a techniky závisí především na cílech výzkumu, ale kromě toho i na povaze zkoumaných informací, jejich rozsahu, typu respondentů, na časových a finančních možnostech. Dále podotýká, že každá metoda i technika má své výhody i nevýhody a ty je třeba pečlivě zvážit. O žádné metodě či její

⁷⁷ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 13.

⁷⁸ KOZEL, Roman a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 119.

⁷⁹ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 160.

⁸⁰ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 39.

technice nelze všeobecně říci, že je nevhodnější. Navíc v praxi se metody a jejich techniky navzájem kombinují.⁸¹

Vzhledem k tomu, že v praktické části této práce je vybrána **strategie kvantitativní výzkumu a technika dotazování**, je dále text zaměřen právě na tuto techniku.

Dotazování je jedním z nejvyužívanějších postupů marketingového výzkumu. Za hlavní nástroj dotazování se považuje dotazník, jednoúčelový formulář, který je osobně, poštou, faxem či prostřednictvím internetu distribuován respondentům. Techniky dotazování je možné členit buď na přímé a zprostředkované anebo na písemné a osobní.⁸²

Písemné dotazování využívá dotazníku nebo ankety. Zatímco v případě využití dotazníku mohou být respondenti vybíráni dle potřeby výzkumu, anketu realizují často média, je tedy vhodná k oslovení široké veřejnosti. M. Foret zmiňuje její nevýhodu, kterou je, že vytváří nereprezentativní vzorek respondentů, protože se jedná o tzv. nahodilý samovýběr účastníků. Její výhoda zase spočívá v komunikaci se zákazníky, protože dokáže zaujmout a oslovit veřejnost.⁸³

Osobní dotazování, též nazývané jako interview, se provádí osobním rozhovorem. Ten vede školený tazatel s jedním respondentem a na předem vybraném místě. Tato technika je interaktivní a probíhá při přímé komunikaci z očí do očí. Je při ní možné využívat vizuálních pomůcek.⁸⁴ Rozhovor může mít různé formy. Nestrukturovaný (nestandardizovaný, neformální, volný) rozhovor vychází přirozeně z komunikace tazatele a respondenta, respektive ze zadaného tématu rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor využívá seznamu otázek, které musí zaznít a dále jsou doplněny dotazy, které z komunikace vyplynou.⁸⁵ Jako nástroj je možné použít záznamový arch, který je jednodušší než dotazník⁸⁶ Strukturovaný (řízný) rozhovor

⁸¹ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 63.

⁸² FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2012.. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 39

⁸³ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2012.. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 39, s. 41-56.

⁸⁴ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 56-59.

⁸⁵ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 191.

⁸⁶ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 56-59.

dodržuje přesně stanovené postupy, přesné pořadí a znění otázek. (Tedy dotazník). Zatímco předchozí dva druhy jsou využívány v kvalitativním výzkumu, strukturovaný je vhodný pro kvantitativní výzkum.⁸⁷ Nevýhodou osobního dotazování je finanční, časová a organizační náročnost a také nároky na tazatele, neboť ten celý rozhovor ovlivňuje a tím i výsledek.⁸⁸

Dále existuje také **elektronické dotazování**, tj. např. pomocí e-mailu anebo dotazníku umístěného na webových stránkách.

Druhem osobního dotazování je **telefonické dotazování**. Jeho výhodou je snížení rizik osobního dotazování. Respondent totiž zůstává v anonymitě, a proto může poskytnout otevřenější a upřímnější odpovědi. Na výsledek má pozitivní vliv také pohodlí a bezpečnost dotazovaných. Tato technika se v praxi se používá především u tzv. bleskových průzkumů.

Pro získávání dat se využívají i další techniky dotazování a to dotazník s otevřenými otázkami, technika kritických událostí, myšlení nahlas, komentování diágnózníků, stimulované vzpomínání, komentář videozáznamu, rozhovor s expertem.⁸⁹

Postup marketingového výzkumu

Pro realizaci marketingového výzkumu v praktické části této práce bude nutné sestavit plán marketingového výzkumu.

Celý proces marketingového výzkumu se skládá z přípravné a realizační etapy. Přípravná etapa se skládá z těchto kroků:

1. definován problému, cíle,
2. orientační analýza situace,
3. plán výzkumného projektu.

Realizační etapa se skládá z těchto kroků:

4. sběr údajů,
5. zpracování shromážděných údajů,

⁸⁷ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 191.

⁸⁸ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 56-59.

⁸⁹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2. s. 186-189.

6. analýza údajů,
7. interpretace výsledků výzkumu,
8. závěrečná zpráva a její prezentace.⁹⁰

V prvním kroku je definován problém a cíle výzkumu. Autor Kozel zdůrazňuje velký význam tohoto kroku, který by měl být pečlivě promyšlen. Definování problému vysvětluje účel výzkumu, tedy otázku, proč se má výzkum provádět. Po formulaci problému, mohou být teprve případně formulovány hypotézy, které má výzkum potvrdit.

Orientační analýza slouží k získání informací o problému před samotným výzkumem. Jedná se o analýzu situace (ne marketingového prostředí), která je neformálním zjišťováním, jaké informace jsou dostupné pro řešení stanoveného problému.⁹¹ Je důležitá především ve chvíli, kdy se výzkumník v dané oblasti neorientuje a potřebuje získat základní přehled. Nejdříve jsou tedy zkoumány sekundární informace, poté až výzkumem primární. V rámci orientační analýzy může být použit kvalitativní výzkum, který právě zkoumá problém do hloubky a může poskytnout tuto základní orientaci.⁹²

Dále je třeba sestavit plán marketingového výzkumu. Ten se skládá z výběru metody sběru údajů, délky sběru údajů a období, definice výběrového vzorku (případně technika výběru – vzorek reprezentativní, kvazireprezentativní, nerezprezentativní), nástrojů pro sběr údajů (např. dotazník) a výběru metod analýzy údajů.⁹³

2.5.3 Postup tvorby dotazníku

Postup přípravy samotného dotazníku znázorňuje obrázek Postup tvorby dotazníku ve stejnojmenné příloze. Autor R. Kozel doporučuje následující postup. Nejdříve je třeba specifikovat, jaké informace se budou v dotazníku zjišťovat. Zadání je získáno především během určení problému a cíle výzkumu na samotném začátku celého výzkumného procesu. Může být doplněno během orientační analýzy. Cíle výzkumu jsou kvantifikovány pomocí požadavků na informace, z toho důvodu je třeba vyhotovit

⁹⁰ KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, 280 s. 70 – 71.

⁹¹ KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, 280 s. 77.

⁹² KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, 280 s. 72 - 77.

⁹³ KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, 280 s. 80 - 83.

seznam dat a z nich plynoucích informací, které je třeba zjistit pro dosažení výzkumných cílů. Při jeho sestavování je vycházeno také z výzkumných hypotéz, které mají být výzkumem potvrzeny (přijaty nebo zamítnuty). Seznam slouží v průběhu celé tvorby dotazníku. Obsahuje základní otázky a klíčová slova. Každá položka seznamu je analyzována v kontextu její důležitosti pro objasnění stanovených cílů. Nadbytečné údaje jsou odstraněny. Do dotazníku jsou vybírány pouze otázky opravdu potřebné. Naopak odpovědi na otázky, které byly při tvorbě dotazníku opomenuty nebo špatně formulovány, se už zpětně získat nedají. Při tvorbě dotazníku je třeba počítat s předpokládanými metodami analýzy odpovědí. Jinak se může stát, že jsou shromážděna data ve formě nepoužitelné pro analýzu. R. Kozel doporučuje se zamyslet nad variantami odpovědí, které budou obsahovat otázky dotazníku, aby jejich nevhodné nastavení následně neznemožnilo požadované třídění dat nebo aplikaci některé z pokročilejších metod (např. aplikaci shlukové nebo segmentační analýzy).⁹⁴

Nejprve je třeba se rozhodnout o výběru druhu techniky dotazování (viz rozdělení dotazování na přímé a zprostředkované). Dále je třeba rozhodnout o výběru respondentů, neboť jim musí dotazník odpovídat (forma jazyka, vzhled). Následně je třeba zvolit otázky a předtištěné odpovědi tak, aby jim respondenti porozuměli, nezkreslovali údaje a respondenti i byli ochotni na ně odpovídat.⁹⁵

⁹⁴ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 186-187.

⁹⁵ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 186-187.

3 Situační analýza firmy MEPLO

3.1 Charakteristika podniku

Společnost „MEPLO“ působí v České republice od roku 1992. Je součástí skupiny FCC (dříve .A.S.A.). Skupina FCC v České republice působí od roku 1992 a dnes je největší a nejperspektivnější firmou v odpadovém hospodářství. Firmy MEPLO v České republice obsluhují téměř 1,2 milionu obyvatel a nabízejí komplexní paletu služeb pro obce, podniky a živnostníky. Součástí nabídky služeb je zpracování druhotných surovin, provoz solidifikační jednotky a biodegradačních ploch. MEPLO v ČR zajišťuje sanaci starých ekologických zátěží, projektuje, staví a rekultivuje vlastní skládky. Všechny firmy MEPLO v České republice nabízejí zájemcům zajištění využití nebo odstranění odpadů v rozsahu Katalogu odpadů a souhlasů příslušných orgánů veřejné správy (zákon 185/2001 Sb., vyhlášky 381/2001 Sb. a 383/2001 Sb.).⁹⁶

Lídrem FCC Group je španělská společnost FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (FCC)⁹⁷ v současné době tvoří v ČR skupinu 20 samostatných ekonomických subjektů: MEPLO (Praha), FCC HP, s.r.o. (Praha), FCC Regios, a.s. (Velké Přílepy), FCC Uhy, s.r.o. (Uhy), FCC Neratovice, s.r.o. (Neratovice), FCC BEC, s.r.o. (Lovosice), FCC Liberec, s.r.o. (Liberec), Technické a stavební služby a.s. (Chrastava), FCC České Budějovice, s.r.o. (České Budějovice), Quail spol. s r.o. (České Budějovice), FCC Dačice, s.r.o. (Dačice), ASMJ s.r.o. (Jihlava), FCC Prostějov, s.r.o. (Prostějov), FCC Litovel, s.r.o. (Litovel), FCC Znojmo, s.r.o. (Znojmo), FCC Únanov, s.r.o. (Únanov), FCC Žabovřesky, s.r.o. (Brno), FCC Žabčice, s.r.o. (Žabčice), ASTV, s.r.o. (Brno), OBSED a.s. (Ostrava).^{98,99}

⁹⁶ FCC v České republice [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnost.html>

⁹⁷ FCC – poskytovatel služeb odpadového hospodářství ve střední a jihovýchodní Evropě. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Uvod.html>

⁹⁸ FCC – poskytovatel služeb odpadového hospodářství ve střední a jihovýchodní Evropě. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Uvod.html>

⁹⁹ Společnosti. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnosti.html>

Společnost s původním názvem .A.S.A. byla založena v roce 1988 v Rakousku a v relativně krátkém období se stala jednou z nejvýznamnějších evropských firem, zabývajících se nakládáním s odpady a poskytováním komunálních služeb.¹⁰⁰

Hlavní náplní firmy jsou služby v oblasti ekologického poradenství, projektování, zřizování, výstavby a provozování zařízení pro nakládání s odpady včetně svozu a separace odpadů, zpracování druhotných surovin, provozování solidifikačních linek a biodegradačních ploch, zajišťování sanací starých ekologických zátěží, projektování a provozování komplexního odpadového hospodářství, čištění a zimní údržba komunikací, výroba alternativních paliv a recyklace odpadů s cílem vrátit odpady zpět do výrobního procesu. Společnost nabízí komplexní sortiment služeb obcím, městům, průmyslovým podnikům i živnostníkům.¹⁰¹

Firmy MEPLO v České republice poskytují komplexní sortiment služeb odpadového hospodářství téměř 1 200 000 obyvatel a 18 600 průmyslovým a živnostenským zákazníkům. Mají více než 550 ks nákladních a speciálních vozidel, 12 skládek odpadů, 6 biodegradačních a dekontaminačních ploch, 5 kompostovacích zařízení, 3 solidifikační linky, 2 linky na výrobu tuhého alternativního paliva – TAP, 11 linek na třídění odpadu a 7 překládacích stanic.¹⁰²

V ČR je společnost jedničkou na trhu.¹⁰³

Organizační struktura společnosti v ČR a mapa Působnosti MEPLO v ČR jsou uvedeny ve stejnojmenných přílohách.

3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy je vnitřním prostředím zkoumané společnosti v ČR, vzhledem k tomu ale, že je součástí korporace, jejíž vliv je zásadní, je třeba ve vnitřním prostoru věnovat pozornost i korporaci, neboť ona představuje velké zdroje ve všech oblastech, ať se jedná o technologické zdroje, informační, ale i finanční, marketing.

¹⁰⁰ FCC v České republice. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnost.html>

¹⁰¹ Služby – Individuální řešení pro všechny kategorie odpadů. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Sluzby/Nabidka-sluzeb.html>

¹⁰² Fakta a čísla. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Media/Tiskove-zpravy/skupina-firem-fcc-v-cr-obhajila-svou-pozici-jednicku-na-trhu-1.html>

¹⁰³ Skupina firem FCC v ČR obhájila svou pozici jedničky na trhu. [online]. 22. 2. 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/careers/our-values.html>

3.2.1 Marketing

Marketing je zde analyzován ve struktuře 4 P (Product, Price, Place, Promotion) a doplněn o Strategie.

Produkt

88 % příjmu skupiny FCC generují služby v oblasti odpadového hospodářství skupiny .A.S.A. Zbytek, v současné době asi 12 %, pochází z „ostatních služeb“. Jinými službami se rozumí čištění ulic, zimní péče, údržba zeleně, stavební práce, ale i např. parkovací systémy.¹⁰⁴

Portfolio služeb:

- Sběr, svoz a zpracování komunálních odpadů
- Sběr, svoz a zpracování živnostenských a průmyslových odpadů vč. nebezpečných
- Transport odpadů k odstranění nebo dalšímu využití
- Separovaný sběr odpadů
- Komplexní odpadové hospodářství
- Sanace starých ekologických zátěží
- Provoz skládek komunálního a průmyslového odpadu
- Komplexní komunální služby vč. poradenství v nakládání s odpady
- Provozování skládek, technologických zařízení pro shromažďování, úpravu a využívání odpadů
- Výroba alternativního paliva¹⁰⁵

Produkty lze dle cílových skupin rozdělit následovně:

- **Služby pro města a obce:**
 - Nakládání s odpady
 - Ostatní komunální služby(Mezi ostatní komunální služby patří např. provozování parkovacích systémů, které se do portfolia dostalo společně se zakládáním joint venture

¹⁰⁴ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky*, č. 5, 2012, s. 18

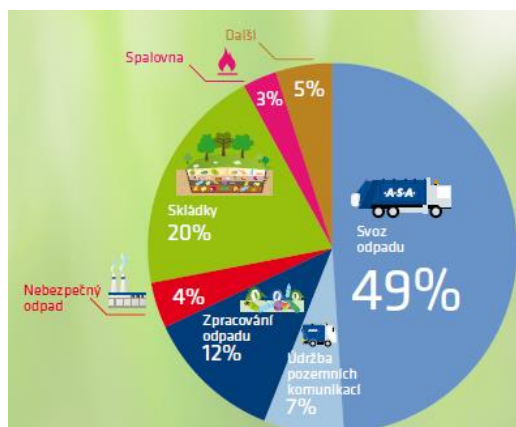
¹⁰⁵ *MEPLO, Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

s městy a obcemi. Jejich součástí je i tvorba parkovacích studií a např. odtahové služby.)¹⁰⁶

- **Služby pro průmyslové a živnostenské zákazníky a obchodní řetězce:**
 - Nakládání s odpady
 - Speciální technologie
 - Komplexní odpadové hospodářství
- **Sanace starých ekologických zátěží**
- **Výroba alternativního paliva**¹⁰⁷

Existují ale i různí specifičtí zákazníci. MEPLO v ČR např. provozuje Botanickou zahradu v Prostějově.¹⁰⁸

Graf 1 Struktura stávajících služeb



Zdroj: .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 6, 2013, s. 7

Služby pro města a obce:

- Komplexní řešení nakládání s odpady
- Separace odpadů
- Sběr a odstranění nebezpečného a velkoobjemového odpadu
- Transport odpadů k odstranění nebo dalšímu využití
- Provoz sběrných dvorů a výkupu druhotných surovin
- Čištění a zimní údržba komunikací
- Údržba veřejné zeleně

¹⁰⁶ .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 5, 2012, s. 18

¹⁰⁷ MEPLO, Presentace MEPLO v ČR v roce 2017

¹⁰⁸ .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 2, 2011, s. 22

- Svoz odpadkových košů, veřejné osvětlení a další činnosti dle potřeb a požadavků města nebo obce¹⁰⁹

Služby pro průmyslové a živnostenské zákazníky a obchodní řetězce:

- Komplexní odpadové hospodářství
- Sběr a přeprava odpadů specializovanou technikou
- Odstraňování průmyslových a nebezpečných odpadů
- Systém separace odpadů přímo u zákazníka
- Svoz, přistavování a pronájem vhodných typů kontejnerů
- Pronájem specializované techniky
- Nakládání se stavebními odpady
- Lisovací zařízení na pracovišti s cílem snížit přepravní náklady
- Zpracování druhotných surovin
- Čištění a údržba komunikací a zeleně
- Čištění jímek a septiků
- Výroba alternativního paliva
- Sanace, rekultivace
- Legislativní servis, ekologické poradenství¹¹⁰

V tomto zákaznickém segmentu lze ještě vyčlenit např. pořadatele různých akcí a nabídku tzv. event services pro ně. Např. V Českých Budějovicích společnost, v té době .A.S.A. České Budějovice, s.r.o. zabezpečovala kompletní úklid prostor vyhrazených pro tradiční ½ Maraton. Úklid zahrnoval celou trasu závodu, náměstí, centrum města, občerstvovací stanice a rovněž úklid a odvoz odpadu ze zázemí pořadatelů.¹¹¹

Komplexní odpadové hospodářství (KOH)

- Základním principem této služby je přenesení všech činností v oblasti nakládání s odpady, a tím i odpovědnosti za tyto činnosti na specializovanou firmu

¹⁰⁹ MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

¹¹⁰ MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

¹¹¹ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 8, 2013, s. 9*

- Služba zahrnuje vyprojektování a zavedení systému nakládání s odpady, splňujícího požadavky legislativy ČR a provozování tohoto systému vlastními zaměstnanci společnosti MEPLO¹¹²

Výhody nabízené služby:

- Přenesení zodpovědnosti za problematiku nakládání s odpady na profesionální firmu, vyjma primárního třídění odpadů do sběrných nádob
- Ověřený systém, certifikovaný dle norem ISO 9001, 14001 a 18001
- Získání podkladu (projekt) pro zpracování dokumentace dle ISO 14000
- Zavedení systému nakládání s odpady podle zpracovaného projektu
- Pořádek ve firmě a legislativní čistota
- Neustálá optimalizace v souladu s technickým rozvojem nových technologií zpracování odpadů¹¹³

Sanace starých ekologických zátěží

- **Sanace kontaminovaných ploch**
 - Průzkum lokality – zmapování rozsahu a intenzity kontaminace
 - Riziková analýza – vyhodnocení rizika pro životní prostředí
 - Sanace s cílem eliminace nebo redukce rizika na přijatelnou mez
- **Referenční, odborné and poradenské činnosti**
 - Environmental Impact Assessment – EIA
 - Vyhodnocování nebezpečných vlastností odpadů
 - Znalecké posudky speciálními technologiemi
- **Speciální technologie pro zpracování odpadů**
 - Biologická dekontaminace
 - Solidifikace
 - Přepřerování ropného odpadu na palivo
 - Zpracování vysoce toxických odpadů¹¹⁴

V roce 2014 společnost vyhrála výběrové řízení na sanaci černé skládky kyselého dehtu v kamenolomu Srdce v Devínské Nové Vsi na Slovensku.¹¹⁵

¹¹² MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

¹¹³ MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

¹¹⁴ MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

¹¹⁵ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016, s. 3*

Výroba alternativního paliva

- MEPLO v ČR vybuodovala a provozuje 2 linky na výrobu alternativního paliva pro cementárny
- Linky umožňují využívání většiny běžných pevných odpadů s energeticky využitelným potenciálem
- Výsledkem přepracování a úpravy těchto odpadů je tzv. tuhé alternativní palivo (TAP)
- Certifikovaný výrobek
- 1 tuna TAP dokáže nahradit až 1 tunu kvalitního černého uhlí¹¹⁶

Výstavba, provoz a rekultivace skládek

- Projekty a realizace nových skládek odpadů
- Zajištění provozu stávajících skládek vč. péče o skládku po jejím uzavření
- Projekty a realizace rekultivací skládek
- Projekty a realizace odplynění skládek s následným energetickým využitím plynu
- Studie vlivu skládek na životní prostředí (EIA)
- Posudky a odborné studie

Skládky komunálního odpadu: Praha – Dáblice, Úholičky, Lišov, Tisová, Vyskytná u Jihlavy, Žabčice, Borek u Dačic, Uhy, Bláto (Uhlířské Janovice)

Skládky průmyslového odpadu: Lodín, Únanov, Řepiště¹¹⁷

Cena

Společnost nemá jednotnou cenovou strategii pro celé portfolio, neboť se nabízené služby svými parametry, které cenotvorbu ovlivňují značně liší.

Ceny jsou ovlivněny hlavně silným konkurenčním bojem, který je tlačí dolů.

Pro odvětví je ale specifický silný vliv legislativy odrážející evropskou a potažmo národní politiku odpadového hospodářství. Tato legislativa likvidaci odpadů prodražuje. Např. zákazem skládkování ve prospěch výstavby spaloven.

¹¹⁶ MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

¹¹⁷ MEPLO, *Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017*

Ceny jsou smluvní, většinou na základě dlouholetých smluv. Zisk je možno poté zvyšovat pouze řádným tříděním a vyříděné složky prodávat a skládkovat pouze minimální množství odpadu.¹¹⁸

Distribuce

Korporace FCC dlouhodobě využívá joint venture. Koncepty joint venture byly inspirovány dvěma hlavními body. První je známý model PPP (partnerství veřejného a soukromého sektoru), který lze stručně popsat jako partnerství společnosti v soukromém vlastnictví, která má know-how a finanční zdroje, a obecní či městské organizace s vlastními specifickými požadavky a potřebami. Za druhé je zde skutečnost, že řada měst ve východní Evropě již má zavedeny firmy vlastněné městem. Přesvědčit je, že koncept joint venture by byl oboustranně výhodný, pak může též představovat jednoduché a účinné řešení. Města mají často pocit větší jistoty a je pro ně příjemnější, když jsou do určité míry do komunálního podnikání zapojeny i jejich firmy. Korporace FCC již mnoho let úspěšně funguje v rámci takových podniků joint venture. Například většina podniků MEPLO v České republice má ustálenou formu: MEPLO působí v joint venture jako profesionální investor a dalším partnerem či partnery jsou místní samosprávy příslušných oblastí. Služby společnosti MEPLO jsou adaptabilnější a rozmanitější a partneři společnosti jí zajišťují dlouhodobou spolupráci, čímž je dosahováno ohromných úspěchů pro všechny strany.¹¹⁹

Důvody, proč může obec potřebovat strategického partnera jsou následující: partner přebírá odpovědnost za důležité povinnosti a ulehčuje tak městu od starostí ohledně provádění potřebných operací a služeb; partner se ujímá definování konceptu komunálních služeb a jejich směřování; partner prokazuje své know-how v kvalitě poskytovaných služeb; partner plánuje dlouhodobou investiční politiku; partner poskytuje investice do společnosti (joint venture) v souladu s rozvojem související legislativy; partner zajišťuje racionální řízení podniku (joint venture) se společným cílem - tvorbou zisku; partner zvyšuje úroveň efektivity společnosti (joint venture).¹²⁰

Z této spolupráce plyne městům a obcím řada výhod. Silný a stabilní partner představuje záruku pro města a obce, že služby se budou řádně rozvíjet a že svěřené prostředky budou využity co možná nejefektivnějším způsobem. Dalšími výhodami je

¹¹⁸ E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

¹¹⁹ A.S.A. Track, *zpravodaj pro pracovníky*, č. 5, 2012, s. 16-17

¹²⁰ A.S.A. Track, *zpravodaj pro pracovníky*, č. 5, 2012, s. 16-17

těsná spolupráce obou partnerů, flexibilní řešení všech problémů a zadání, přímá účast měst a obcí při řešení příslušných operací, přímá účast měst a obcí na ziscích plynoucích z podnikání společnosti (joint venture), služby jsou uzpůsobené místním podmínkám, společnost (joint venture) má sídlo či hlavní místo podnikání tam, kde poskytuje své služby, šance na zaměstnání místních obyvatel z dané oblasti, zaručené zachování práv města při rozhodování o cenách, rozvoji společnosti a investicích, snadné inspekce / kontroly výkonnosti společnosti prováděné městy a obcemi.¹²¹

Marketingová komunikace

Zákazníci společnosti jsou se segmentu B2B a ze segmentu Města a obce, a proto se společnost soustředí především na osobní prodej realizovaný obchodními zástupci v kombinaci s direct mailingem potenciálním zákazníkům s nabídkou služeb a účastí ve výběrových řízeních.

Pro budování značky využívá společnost sponzoring. Sponzoruje sportovní kluby (hokej, házená). Též využívá nadlinkovou komunikaci (outdoor – polepy dopravních prostředků MHD).

V poslední době se marketingová společnost zaměřila na rebranding z .A.S.A. na Meplo. V nadlinkové kampani byla využita televize a tisk.

Koncoví spotřebitelé, tedy občané jsou oslovováni prostřednictvím měst a obcí (v některých společnostech je majetková účast měst a smluvní vztahy). Někdy je využíváno PR, především reportáže v regionálních televizích a články v tisku k odpadové problematice.

Společnost využívá klasické POS materiály jako vizitky, brožury, letáky, papírové desky.¹²²

Strategie

Korporace má vypracovanou strategii na období let 2012-2017. Korporace aplikuje v tomto období strategii růstu, jejíž hlavními cíli je:

Posílení pozice klíčového poskytovatele služeb v regionu střední a východní Evropy.

- Zdvojnásobení prodeje dalším zlepšením dlouhodobých výsledků pro udržení pozice na trhu
- Přehodnocení finanční stability

¹²¹ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky*, č. 5, 2012, s. 16-17

¹²² E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

Konsolidace obchodních aktivit

- Dosažení udržitelné ziskovosti ve všech zemích
- Vytvoření a implementace vhodného jednotného IT systému pro celou skupinu a sjednocení podnikových procesů (použití nejlepší praxe)

Prosazování diverzifikace

- Směr komunálních služeb a souvisejících průmyslových služeb
- Podíl prodeje „nových služeb“ v roce 2017 přibl. >5 %

Zaměření investic (hmotný majetek)

- Zlepšení efektivity vybavení a zařízení (např. logistika, zpracovatelské závody)
- Výzkum a vývoj
- Zpracování odpadu - spoléhání se na osvědčené technologie, ale také zvážení rozvoje nových technologií tam, kde je to vhodné (zachování důležitého know-how „doma“ v podniku)

Uvědomění si dobrých příležitostí na trhu Strategické akvizice

- Priorita v zemích, v nichž společnost již působí
- Významné jednorázové příležitosti

Rozvoj nových zemí

- Rozvoj nových trhů pro kompenzaci schodku marže kvůli množství ztracených skládek (udržet ziskovost!)
- Zaměření na dlouhodobé smlouvy s vědomím přiměřených investic (rezervy) a hlavní činnosti .A.S.A.¹²³

Strategií pro období let 2012–2017 byly stanoveny dva hlavní směry v nastavení společnosti:

- a) Diverzifikace „Od odpadu ke zdrojům“, tzn. odpad již není vnímán jako odpad, ale jako nový zdroj.
- b) Přeorientování od odpadového hospodářství ke komunálním službám, tzn. poskytování kompletního servisu.¹²⁴

Obě myšlenky jdou ruku v ruce s hlavním mottem společnosti: Služby pro budoucnost. „Služby pro budoucnost“ musí nabýt ještě většího významu. Využíváním

¹²³ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky*, č. 6, 2013, s. 7-8

¹²⁴ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky*, č. 6, 2013, s. 7-8

moderních technologií při svozu, přepravě a zpracování odpadu buď společnost pomáhá přeměnit odpad na energii – výrobou alternativního paliva – nebo hledá něco nového – úsporu primárních zdrojů nebo likvidaci odpadu bez ekologické zátěže. Na odpad společnost musí pohlížet jako na zdroj.¹²⁵

Okamžikem, kdy je odpad naložen vozy, vstupuje do integrovaného systému odpadového hospodářství, který obsahuje dostupné technologie pro recyklaci a získávání zdrojů. Přeměna odpadu na energii je součástí komplexní koncepce a konečné fáze získání nejméně takového množství energie, které je vyžadováno podle evropských směrnic. Součástí této koncepce je i zpracování biologicky rozložitelných materiálů a zpracování roztríděných hodnotných surovin za účelem úspory přírodních zdrojů.¹²⁶

Strategickým přístupem mateřské společnosti v sektoru environmentálních služeb, jehož součástí je i česká dceřiná společnost, je organický růst, ale také vstup do velkých zpracovatelských projektů (spalování) a menších fúzí a akvizic (F&A), které navazují na zpracovatelské kapacity společnosti.

Z toho vyplývá, že na trzích, kde v současné době dochází k přechodu od skládkování na zpracování, jako v Polsku, se společnost zaměřuje na rozvoj například projektů spalování, jakož i na získání zpracovatelské kapacity, aby se společnost stala nezávislejší.

V zemích, ve kterých v krátkodobém horizontu nebudou platit zákazy skládkování, ale v období 2019–2025 budou s největší pravděpodobností prosazeny, jako v České republice nebo na Slovensku, se do té doby společnost zaměřuje na rozvoj projektů na zelené louce.

Co se týče organického růstu, bude společnost stavět na již realizovaných, úzce zaměřených projektech, a to zejména ve vyspělých zemích jako je Rakousko nebo Maďarsko.¹²⁷

¹²⁵ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky*, č. 6, 2013, s. 7-8

¹²⁶ .A.S.A. *Track, zpravodaj pro pracovníky*, č. 6, 2013, s. 7-8

¹²⁷ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 4*

3.2.2 Lidské zdroje

Společnosti v ČR zaměstnávají celkem 1770 zaměstnanců. Spolu s růstem společnosti rostl i počet jejích zaměstnanců, jak ukazuje graf Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2016 ve stejnojmenné příloze.

Společnost pořádá pro své zaměstnance nejrůznější sportovní, kulturní a jiné akce, ale i soutěže, které jsou zveřejňovány ve firemních časopisech FCC Fórum a News Track.

Např. v Maďarsku existuje systém řízení výkonu.¹²⁸ V České republice zatím ne. Společnost má v ČR zaveden etický kodex.¹²⁹

3.2.3 Finanční zdroje

V roce 2016 dosáhla společnost v ČR obratu 5 mld. Kč. Vývoj obratu byl v posledních letech rostoucí, jak ukazuje graf Vývoj obratu MEPLO v letech 2006-2017 v mld. Kč ve stejnojmenné příloze.

Ukazatel EBITDA tedy poměr, který ukazuje, za kolik let společnost (celá korporace) splatí své dluhy, použije-li celou vygenerovanou hotovost ke snížení dluhu – činí 1,6, což dokazuje solidní finanční stabilitu.¹³⁰ Sektor environmentálních služeb FCC, k němuž patří i česká dceřiná společnost, přispívá skupině podstatnými 50 % obratu a přibližně 60 % EBITDA.¹³¹

V prosinci 2015 rozhodlo představenstvo FCC o opětovném navýšení kapitálu. V ložená částka bude použita k dalšímu snížení zadlužení prostřednictvím stabilizace finanční pozice skupiny.¹³²

3.2.4 Kapacitní zdroje

Firmy MEPLO v České republice mají více než 550 ks nákladních a speciálních vozidel, 12 skládek odpadů, 6 biodegradačních a dekontaminačních ploch,

¹²⁸ A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 6, 2013, s. 7-8

¹²⁹ Naše hodnoty. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/careers/our-values.html>

¹³⁰ News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 3

¹³¹ News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 4

¹³² News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 4

5 kompostovacích zařízení, 3 solidifikační linky, 2 linky na výrobu tuhého alternativního paliva – TAP, 11 linek na třídění odpadu a 7 překládacích stanic.¹³³

3.2.5 Inovační zdroje

Společnost je inovátorem v oboru.

Je také držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a Odborný podnik pro nakládání s odpady.¹³⁴

Hlavním inovačním zdrojem je pro společnost rakouská mateřská společnost. Ta např. v roce 2016 zavedla novou službu – čištění tunelů, respektive čištění odtokových systémů v železničních tunelech. Její hlavní výhodou je, že je možno ji provádět bez omezení železniční dopravy.¹³⁵

V Rakousku jsou nabízeny služby kompletního odpadového hospodářství, v rámci služeb šitých na míru zákazníkovi, jsou nabízeny i tyto služby: poskytnutí pracovníka pro oblast odpadu a požární hlídky, případně sváření, údržbové čištění, čištění podlah, čištění střech, čištění exteriérů, čištění oken a okenic, čištění provozní haly a strojů, catering, údržba zelených ploch, zimní údržba.¹³⁶

Nově bylo v Rakousku zavedeno i čištění fotovoltaických článků.¹³⁷

V Polsku je dceřiná společnost .A.S.A. Tarnobrzeg Sp. z o. o. lokální jedničkou v odvětví pohřebních služeb.¹³⁸

V Maďarsku byly aktivity společnosti rozšířeny o novou a moderní službu v novém segmentu. Kromě outsourcingových činností, které jsou řadu let provozovány pro nákupní centra a několik jiných druhů provozů, nyní společnost poskytuje služby pro kancelářské budovy, včetně třídění různých smíšených odpadních materiálů přímo na místě. Vzhledem k různorodosti kancelářských nájemců může být provozování samostatného sběrného systému obtížné. Přeprava a zpracování směsného odpadu na skládky může být pro firmy zabývající se správou nemovitostí nákladná, ale s pomocí

¹³³ Fakta a čísla. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnost/Fakta-cisla.html>

¹³⁴ MEPL0, *Prezentace MEPL0 v ČR v roce 2017*

¹³⁵ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016, s. 3*

¹³⁶ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016, s. 18*

¹³⁷ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016, s. 18*

¹³⁸ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016, s. 23*

této služby je možné 80 % odpadu energeticky využít a dalších 10 % lze recyklovat. Pouze posledních 10 % vyžaduje skládkování. Vzhledem k tomu, že společnost v Gyálu provozuje závod na výrobu paliv získávaných z odpadu, je společnost schopna zpracovat většinu odpadu, z něhož lze nějakou energii získat. Pro původce odpadu má takto sebraný odpad svou hodnotu, neboť společnost poskytuje i služby třídění a lisování přímo na místě. Třídění odpadů do různých kategorií se provádí ručně. Po slisování se pak balíky tříděného odpadu cenově efektivně přepravují do Gyálu. Díky této nové službě je značka MEPLO spojována s inovativním a moderním procesem, který vytváří příjmy i nová pracovní místa.¹³⁹

Mateřská společnost se dále zabývá také výstavbou a údržbou parkovacích ploch.¹⁴⁰

Polská pobočka společnosti Technické služby Zabrze (Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o. o. w Zabrze) uvedla do v roce 2013 do prodeje organický produkt, který zlepšuje půdní vlastnosti a nazývá se GLEBOvit.¹⁴¹ GLEBOvit je založen na procesu přijímání biologicky rozložitelného odpadu, jako jsou listy, tráva nebo větve pro kompostování. Používá se k ošetřování okrasných rostlin, trávníků nebo pro rekultivaci. Produkt je připraven k použití a používá se snadno. GLEBOvit se ručně nebo strojem rozptýlí na určenou půdu.¹⁴²

3.2.6 Informační zdroje

Korporace využívá mezinárodně propojených informačních systémů.

Pro komunikaci v rámci korporace byl zaveden Online meeting point, ten umožňuje zaměstnancům vyhledat kontakty a komunikovat se zaměstnanci ve všech společnostech ve všech zemích.¹⁴³

Dále je využíván systém pro finanční řízení společností.

¹³⁹ News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 20

¹⁴⁰ A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 6, 2013, s. 7-8

¹⁴¹ Tento produkt získal schválení pro distribuci od ministerstva zemědělství, referenční číslo G-298/12 ze dne 25. září 2012.

¹⁴² A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 6, 2013, s. 23

¹⁴³ A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 5, 2012, s. 8

Pro pomoc s řešením technických problémů s informačními systémy byl zaveden Helpdesk.¹⁴⁴

Zdrojem informací pro zaměstnance jsou firemní časopisy vydávané na národní úrovni. V ČR se jedná o News Track. Časopis informuje o dění nejen ve společnosti v České republice, ale i v ostatních zemích.

Zaměstnanci tak mohou prvotní informace o projektech v jiných zemích získat z firemního časopisu a poté případně pro bližší informace kontaktovat managery prostřednictvím Online meeting pointu. Projekty z ostatních zemí jsou tak lokálně využity jako modelové příklady při prosazování obchodních cílů.

Lze shrnout, že systémy jsou funkční a kompatibilní, jejich management je realizován na vysoké úrovni odpovídající jedničce na trhu. Jejich pomocí, těžší společnosti ze svého zařazení do korporace maximum.

3.3 Vnější prostředí – makroprostředí

Vzhledem k tomu, že Česká republika je zemí Evropské unie, dotýká se vnějšího prostředí i vývoj v Evropské unii, především v legislativní oblasti, neboť Česká republika jako členská země je povinna přenést právo Evropské unie do svého právního řádu. Právo v EU je prosazováno nejen shora dolů, tzn. z EU na členské země, ale i obráceně zespoda na horu, kdy členské země jsou iniciátorem nové legislativy v EU. Z těchto důvodů je třeba věnovat pozornost vývoji nejen v ČR, ale v určitých oblastech či případech vnější prostor firmy rozšířit na EU.

3.3.1 Sociální prostředí

S rostoucí životní úrovní se množství odpadu na osobu zvyšuje zejména co se týká elektroodpadu, autovraků a tzv. nebezpečných odpadů. U nebezpečných odpadů na tom má podíl i legislativa, která již nedovoluje odpad ukládat do komunálního odpadu a divokých skládek jako tomu bývalo v minulosti.¹⁴⁵

3.3.2 Legální prostředí

V České republice vznikl první zákon o odpadech v roce 1991. V současnosti nakládání s odpady upravuje **zákon č. 185/2001 Sb., odpadech** a o změně některých

¹⁴⁴ A.S.A. Track, *zpravodaj pro pracovníky*, č. 4, 2012, s. 21

¹⁴⁵ E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon stanovuje práva a povinnosti osobám v oblasti odpadového hospodářství, klade důraz na předcházení vzniku odpadů, stanoví hierarchii nakládání s nimi a prosazuje základní principy ochrany životního prostředí a zdraví lidí při nakládání s odpady.¹⁴⁶ Aktuálně je připravována novela tohoto zákona. Odborníci však nesouhlasí s ministerstvem navrhovaným extrémním zdražením poplatků, nesouhlasu s neúměrně/neodborně nízkým parametrem výhřevnosti, který by dle ministerského návrhu měla ČR nově nejpřísnější v Evropě, nesouhlasu s řešením v oblasti technického zabezpečení skládek, či navrhovaného zákazu mobilních zařízení ke sběru a výkupu apod. Ministerstvo navrhuje např. od roku 2023 poplatek ve výši 1850 Kč za tuhu odpadu uloženého na skládce. Odborníci doporučují maximálně 1000 Kč.¹⁴⁷

Novela **atomového zákona z roku 2016**,¹⁴⁸ která navazuje na evropskou direktivu,¹⁴⁹ přinesla novou povinnost sběrnám odpadů a podobným typům zařízení, ověřovat případné odpady s radioaktivitou. Blíže viz příloha Legislativa.

V roce 2016 vyšla v platnost **Vyhláška o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě**.¹⁵⁰ Blíže viz příloha Legislativa.

V roce 2016 vešla v platnost **Vyhláška č. 93/2016 Sb., o Katalogu odpadů**, kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů).¹⁵¹ Blíže viz příloha Legislativa.

V témže roce vstoupila platnost **Vyhláška č. 94/2016 Sb., o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů**. Blíže viz příloha Legislativa. Oblast odpadového hospodářství upravuje celá řada vyhlášek, jejich seznam je uveden v příloze Vyhlášky upravující odpadové hospodářství v ČR.

Vzhledem k tomu, že významným zákaznickým segmentem jsou města a obce, ovlivňuje v podnikání i nový zákon

¹⁴⁶ Odpadové hospodářství. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi

¹⁴⁷ Další odpadářské svazy vyjadřují shodné postoje k problémovým částem návrhu odpadového zákona. [online]. 25. 5. 2016[cit. 2017-03-08]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/dalsi-odpadarske-svazy-vyjadruji-shodne-postoje-k-problemovym-castem-navrhu-odpadoveho-zakona.html>

¹⁴⁸ §91 zákona č. 263/2016 Sb., atomový zákon

¹⁴⁹ Směrnice Rady 2013/59/Euratom ze dne 5. prosince 2013

¹⁵⁰ 437/2016 Sb. o podmínkách použití kalů na zemědělské půdě

¹⁵¹ Vyhláška č. 93/2016 Sb., o Katalogu odpadů

Od 1. října 2016 nabyl účinnosti nový **zákon o zadávání veřejných zakázek**.¹⁵²
Blíže viz příloha Legislativa.

Snahy zemí v oblasti životního prostředí v EU se v roce 2015 např. v **Rakousku** projevíly **přijetím zákona o energetické účinnosti**, který nutí firmy zavádět systémy energetických úspor. Blíže viz příloha Legislativa.

Budoucí vývoj legislativy v EU a v návaznosti na ní i v ČR se bude v následujících letech odvíjet od vyhlášeného evropského balíčku k oběhovému hospodářství, který navrhuje, aby členské státy omezily skládkování komunálních odpadů na 10 %, a to za 14 let, tedy k roku 2030. Zákaz skládkování komunálního odpadu, podobný českému zákonu, má ve své legislativě nastaveno Německo, Belgie a Švýcarsko. K roku 2024 má tento zákaz v platném zákoně i Česká republika. Zákaz skládkovat komunální odpad byl v ČR přijat v novele zákona o odpadech již v polovině roku 2014, a to jakožto poslanecký pozměňovací návrh, tedy bez jakékoli analýzy dopadů, či posouzení nezbytnosti navrhovaného opatření ve vztahu k evropské legislativě. Ing. Petr Havelka, ředitel České asociace odpadového hospodářství uvádí, že „*ČR samozřejmě může být jedním z nejpřísnějších států v této věci a reálně můžeme mít zakázané skládkování o šest let dříve než EU. Je to pouze otázka politiky státu a toho, zda zodpovědní politici chtějí, aby občané a firmy toto výsadní postavení ČR v EU zaplatili. Technicky je to jistě možné.*“ Dále shrnuje, že vysoké poplatky za skládkování jsou nastaveny u bohatších států Evropy. Státy, které mají řízené odpadové hospodářství pouze cca 25 let, tedy postkomunistické státy (jako ČR), touto cestou nejdu a volí méně nákladná opatření, často zaměřená na podporu třídění a úprav odpadů. Tedy na motivaci, nikoli na represii a násobné zdanění, jak je nyní navrhováno ministerstvem ŽP v ČR. Na Slovensku a v Polsku byly hlavními odpůrci zdražení svazy a sdružení obcí. Ty finálně prosadily řešení motivační, levnější, bez potřeby násobného navýšení poplatků a vysokých nákladů obcí a občanů.¹⁵³

3.3.3 Ekonomické prostředí

V České republice chybějí na staré ekozátěže stále desítky miliard. V této věci nyní ČAOH a Hospodářská komora ČR vyvíjejí aktivity k nápravě stavu, kdy nabyvatelé

¹⁵² zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek

¹⁵³ Kolik států má zákaz skládkování a jak jsou vysoké poplatky v Evropě?. [online]. 17. 2. 2016 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/kolik-statu-ma-zakaz-skladkovani-a-jak-jsou-vysoke-poplatky-v-evrope.html>

postížených lokalit již 25 let čekají na vypořádání smluvního závazku státu k sanaci znečištěných lokalit.¹⁵⁴ Blíže viz příloha Ekozátěže.

3.3.4 Politické prostředí

V České republice je hlavním nástrojem pro řízení odpadového hospodářství a pro realizaci dlouhodobé strategie odpadového hospodářství Plán odpadového hospodářství ČR pro období 2015-2024. Závazná část POH ČR je upravena nařízením vlády č. 352/20014 Sb., o Plánu odpadového hospodářství České republiky pro období 2015–2024. Povinnost ČR zpracovat plán nakládání s odpady na jejím území (POH ČR) je stanovena ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES o odpadech, článku č. 28. Ministerstvo životního prostředí podle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů, zpracovalo POH ČR ve spolupráci s příslušnými orgány veřejné správy a veřejností.¹⁵⁵

Strategickými cíli Plánu odpadového hospodářství ČR pro období 2015-2024 je:

1. Předcházení vzniku odpadů a snižování měrné produkce odpadů.
2. Minimalizace nepříznivých účinků vzniku odpadů a nakládání s nimi na lidské zdraví a životní prostředí.
3. Udržitelný rozvoj společnosti a přiblížení se k evropské „recyklační společnosti“.
4. Maximální využívání odpadů jako náhrady primárních zdrojů a přechod na oběhové hospodářství.¹⁵⁶

Součástí Plánu odpadového hospodářství ČR pro období 2015-2024 je i Program předcházení vzniku odpadů. Plán se zaměřuje na upřednostnění způsobů nakládání s odpady podle celoevropské odpadové hierarchie a plnění evropských cílů ve všech oblastech nakládání s odpady. Strategie plánu vede k jednoznačnému odklonu odpadů ze skládek skrze předcházení odpadů, zvýšení recyklace a materiálového využití odpadů.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Právo: Na staré ekozátěže chybějí desítky miliard. [online]. 13. 3. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/pravo-na-stare-ekozateze-chybeji-desitky-miliard.html>

¹⁵⁵ Plán odpadového hospodářství ČR. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr

¹⁵⁶ Plán odpadového hospodářství ČR. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr

¹⁵⁷ Plán odpadového hospodářství ČR. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr

Situace na trzích v zemích, kde společnost působí, se mění. Zejména proto, že kritickou výzvou pro Evropskou unii se stalo zajištění spolehlivého a nenarušeného přístupu k přírodním zdrojům tak, aby byly uspokojeny potřeby vysoce rozvinutého průmyslu v zájmu hospodárnosti výroby. Na druhé straně, stále důležitějším tématem se stává udržitelnost. Proto se EU zavázala ke snížení produkce odpadu a k jeho recyklaci. V příštím desetiletí, tak lze očekávat kladení většího důrazu na tuto otázku formou legislativních a ekonomických nástrojů (odpad je považován za výrobní zdroj či zdroj energie - již není pouze hmotou určenou k uložení na skládku). To jednoznačně povede k zásadním změnám v odpadovém hospodářství.¹⁵⁸

Zde je třeba zmínit, že EU je globálním leaderem v oblasti životního prostředí, a proto jsou její nároky na odpadové hospodářství maximální. Pro firmy EU v segmentu to ale znamená prodražování likvidace odpadů.

3.3.5 Technologické faktory

Odvětví odpadového hospodářství ovlivňují jednak nové technologie v oboru, ale také nové technologie v jiných oborech.

Nové technologie v oboru odpadového hospodářství

V současnosti se v oboru neobjevují zcela nové technologie. Vývoj se zaměřuje na inovace stávajících. Odpad je oproti minulosti důsledněji tříděn a vytříděné složky vráceny v různé formě zpět do oběhu. Snižuje se tím podíl komunálního odpadu (neboť roste jeho podíl, který je dále zpracováván jako nový zdroj).

Třídění začíná na sběrných místech odpadových firem a pokračuje ve spolupráci s kolektivními systémy ASEKOL a.s. (elektrozařízení a elektroodpad), ELEKTROWIN a.s. (velká elektrozařízení a elektroodpad – velké lednice a mrazáky a malé domácí spotřebiče, náradí, nástroje), EKOLAMP s.r.o. (osvětlovací zařízení: zářivky - nízkotlaké výbojové světelné zdroje - lineární, kruhové, úsporné se závitem nebo nástrčné a výbojky - vysokotlaké výbojové světelné zdroje - vysokotlaké i nízkotlaké, sodíkové, halogenidové, směsné.) a ECOBAT s.r.o. (použité baterie a akumulátory – do hmotnosti

¹⁵⁸ .A.S.A. Track, *zpravodaj pro pracovníky*, č. 6, 2013, s. 7-8

750 g). Moderní technologie umožňují transformaci těchto odpadů do formy vhodné k přepravě a dalšímu využití. Jedná se zejména o třídící linky, magnetické separátory, automatické lisovací jednotky, komorové lisovací jednotky, lisovací kontejnery, drtiče, mlýny a aglomerátory.

Dalším materiálem, který je snadno dále zpracovatelný jsou plasty, které jsou v současnosti vyzdvihovány nad mnohé jiné materiály. Kromě toho, že jsou po skončení životnosti schopné projít i několikanásobnou mechanickou recyklací a mohou být využity pro zpětné získávání energie, tvoří dokonce materiál pro výplně do spacáků, bund nebo fleecových mikin. Lze ho nalézt i jako součást zátěžových kobereců nebo v podobě interiérů aut. (Zatímco na výrobu jedné fleecové bundy je potřeba třicet recyklovaných lahví, na tričko stačí pouze pět.)

Další technologií, která je v současnosti ve středu zájmu, je spalování. Z hlediska ochrany životního prostředí se jedná o jeden z nejbezpečnějších způsobů odstraňování komunálních a nebezpečných odpadů a pro některé druhy odpadů o jediný možný způsob bezpečného odstranění. (Jejich provoz se řídí rozhodnutími vydanými příslušnými správními orgány, platnými legislativními předpisy a nařízeními.)

Dalšími materiály, na jejichž recyklaci se technologie soustředí je sklo a kovy. Tento odpad odebírají hutě, které ho pak v podobě surovin vrací do oběhu.

Nově byl do recyklace zařazen i dřevěný odpad, který dříve končil na skládkách. Nyní se drtí a používá se např. k výrobě dřevotřískových desek.¹⁵⁹

Rozvoj technologií v ostatních oborech

S rostoucí spotřebou skupin zařízení informačních technologií a komunikačních zařízení roste i odpad, který je součástí zpětného odběru. V režimu zpětného odběru se z něho vytřídí vzácné kovy jako zlato a stříbro, barevné kovy a zbytek navyšuje množství vytvořeného odpadu.¹⁶⁰

¹⁵⁹ E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

¹⁶⁰ E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

3.4 Vnější prostředí – mikroprostředí

Dodavatelé

Dodavatelé společnosti jsou dodavateli dopravních prostředků, kontejnerů, komunálních a separačních nádob, obalů atd. Vedle nich existují i dodavatelé služeb. Společnost totiž nevlastní vždy celý zpracovatelský řetězec. Zpracovatelský řetězec obsahuje především třídění, drcení, lisování a skládkování odpadu, přednostně však spalování komunálního vytríděného odpadu a tam, kde je to možné, prodej vytríděného odpadu dalším zpracovatelským firmám, které vrací materiál zpět do oběhu jako materiál nebo zdroj energie.¹⁶¹

Třídění začíná na sběrných místech odpadových firem a pokračuje ve spolupráci s kolektivními systémy Asekol a.s., Elektrowin, a.s., Ekolamp, s.r.o. a Ecobat s.r.o.¹⁶²

Asekol a.s. se specializuje na oblasti: zpětný odběr, oddělený sběr, zpracování, využití a odstranění elektrozařízení a elektroodpadu, ale pouze pro skupinu zařízení informačních technologií a telekomunikačních zařízení, spotřebitelská zařízení, hračky, vybavení pro volný čas a sporty, lékařské přístroje (mimo implantované a infikované výrobky).¹⁶³

Elektrowin a.s. je zaměřen na zpětný odběr, oddělený sběr, zpracování, využití a odstranění „velkých“ elektrozařízení a elektroodpadu (velké lednice a mrazáky a malé domácí spotřebiče, nářadí, nástroje).¹⁶⁴

Ekolamp s.r.o. je zaměřen na zpětný odběr, oddělený sběr, zpracování, využití a odstranění elektrozařízení a elektroodpadu, konkrétně osvětlovací zařízení: zářivky (nizkotlaké výbojové světelné zdroje – lineární, kruhové, úsporné se závitem nebo nástrčné) a výbojky (vysokotlaké výbojové světelné zdroje – vysokotlaké i nizkotlaké, sodíkové, halogenidové, směsné).¹⁶⁵

Ecobat s.r.o. je zaměřen na zajištění plnění povinností zpětného odběru použitých baterií a akumulátorů (do hmotnosti 750 g), jejich využití a následné zpracování.¹⁶⁶

¹⁶¹ E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

¹⁶² E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPLO

¹⁶³ Asekol. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.asekol.cz/asekol/o-nas/o-asekolu/>

¹⁶⁴ Elektrowin. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <https://www.elektrowin.cz/>

¹⁶⁵ Ekolamp. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.ekolamp.cz/>

¹⁶⁶ Ecobat. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.ecobat.cz/cz/o-nas/>

Zákazníci

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou města a obce a obchodní řetězce. Města a obce: Praha, Brno, České Budějovice, Liberec, Znojmo, Prostějov, Český Těšín, Dačice, Miroslav, Rožnov p. Radhoštěm, Neratovice, Stříbro, Frýdlant, Lovosice, Lysá n. Labem. Průmyslové podniky: Škoda Auto, IVECO Czech Republic, Hyundai Motor Manufacturing, Mobis Automotive Czech, Automotive Lighting, Saint-Gobain Adfors, Siemens, Bosch Diesel, Robert Bosch, Faurecia Interiors Systems Bohemia, Miele technika, Doosan Bobcat Manufacturing, KYB Manufacturing Czech, Arcelor Mittal Ostrava, Valeo Compressors Europe, Mahle Behr Ostrava a další. Obchodní řetězce: IKEA Česká republika, AHOLD Czech Republic, BM ČESKO, Penny Market, GLOBUS ČR, DHL, HORNBACH, OBI.¹⁶⁷

Zákazníky jsou ale i koneční spotřebitelé – občané, kteří odvázejí odpad sami na sběrné dvory.

Vzhledem k silné konkurenci na trhu je vyjednávací pozice zákazníků silná, zvláště v případech, kdy je město či obec spoluvlastníkem společnosti (viz Marketing – Distribuce).

Konkurence

Vstup nové konkurence je s výjimkou vstupu nějaké finančně silné společnosti nereálný. Odpadový trh je omezen počtem obyvatel, firem, rozlohou a velkou konkurencí mezi již stávajícími firmami. Nová firma by musela nabídnout ceny za poskytované služby téměř za nulový zisk a čekat, až ostatní firmy zkrachují. Legislativní bariéry pro eventuální vznikající firmu nejsou. Konkurence v odvětví je silná a tlačí ceny výrazně dolů.¹⁶⁸

Veřejnost

Společnost uplatňuje principy společenské odpovědnosti firmy. CSR, též firemní svědomí, firemní občanství nebo odpovědné podnikání je forma firemní samoregulace integrované do obchodního modelu. Zásady CSR fungují jako samoregulační mechanismus, kterým podnik monitoruje a zajišťuje svoji aktivní shodu se zákonem, etickými standardy a národními nebo mezinárodními normami. U některých modelů provádění konceptu CSR přesahuje oblast dodržování předpisů a zapojuje se do „akcí,

¹⁶⁷ MEPL0, *Prezentace MEPL0 v ČR v roce 2017*

¹⁶⁸ E-mailová komunikace se zástupcem společnosti MEPL0

kteře mají podporovat něco společensky dobrého, něco, co překračuje zájmy firmy i to, co vyžaduje zákon.“ Cílem je přijetí odpovědnosti za to, co firma dělá, zvýšit dlouhodobé zisky prostřednictvím pozitivních vztahů s veřejností, vysokých etických norem, které snižují obchodní a právní rizika, a důvěry akcionářů. Strategie CSR vybízejí firmu k tomu, aby usilovala o pozitivní dopad na životní prostředí i různé zúčastněné strany, včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů, obcí a dalších. Neboli vyjádřeno stručně: Filozofie CSR vychází ze skutečnosti, že firma je součástí většího systému, prostředí, a že existuje mnoho bližších nebo vzdálenějších vztahů/vlivů s různými skupinami zúčastněných stran. Výhody, které program společenské odpovědnosti přináší jsou následující: podporuje dobré vztahy s významnými zúčastněnými stranami, přispívá k trvalé udržitelnosti firemních operací, usiluje o minimalizaci dopadu na životní prostředí, přispívá k řízení rizik, pomáhá budovat a udržovat pozitivní obraz společnosti, podporuje odlišení značky, může podpořit inovace a efektivitu, může být pomůckou při přijímání a udržení pracovníků, zejména na konkurenčním trhu absolventů VŠ, může zvýšit atraktivitu dodavatelských firem pro potenciální zákaznické korporace.¹⁶⁹ Šest hlavních oblastí výkonnostních indikátorů dle normy ISO 26000 je uvedeno ve stejnojmenné příloze.

V ČR společnost realizuje ekologické vzdělávací projekty. Např. „Soutěž s panem Popelou“ v mateřských školkách podporující znalost o třídění odpadu a jiné.¹⁷⁰

Oborová sdružení

Významným oborovým sdružením je Česká asociace odpadového hospodářství, která sdružuje nyní 85 společností.¹⁷¹

3.5 SWOT analýza

K vyhodnocení analýzy prostředí je zde použit postup dle Matice závažnost/výkonnost, Matice příležitostí a Matice ohrožení, dle H. Horákové, které místo bodového systému hodnocení, využívají hodnocení intenzity silný / slabý.¹⁷² Informace nejsou schematicky rozděleny do kvadrantů, ale popsány a vyhodnoceny v textu.

¹⁶⁹ News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 5

¹⁷⁰ News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016, s. 11

¹⁷¹ Česká asociace odpadového hospodářství. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/>

¹⁷² HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0447-1. s. 56

3.5.1 Silné stránky

Silná korporace

Společnost má silné zázemí mezinárodní korporace. Korporace představuje zdroj Know-how, informací, ale i financí. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a vysokou výkonnost. Je třeba udržet její pozici.

Inovátor v oboru

Společnost je inovátorem v oboru. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a vysokou výkonnost. Je třeba udržet její pozici.

Certifikáty

Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a Odborný podnik pro nakládání s odpady. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a vysokou výkonnost. Je třeba udržet její pozici.

Informační systémy

Výhodou je jednotný IT systém pro celou skupinu a jednotné podnikové procesy, které umožňují vyšší efektivitu. Velkou výhodou je Online meeting point v kombinaci s korporátním zpravodajstvím prezentujícím nové projekty. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a vysokou výkonnost. Je třeba udržet její pozici.

Strategie korporace

Strategie korporace pro období let 2012–2017 je v souladu s trendy nakládání odpadů danými politikou EU a potažmo i politikou ČR. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a vysokou výkonnost. Je třeba udržet její pozici.

Informační zdroje

Společnost má kvalitně nastaveno řízení informací. Manageři mohou prvotní informace o projektech v jiných zemích a získat z firemního časopisu a poté případně pro bližší informace mohou kontaktovat autory těchto projektů prostřednictvím Online meeting pointu. Projekty z ostatních zemí jsou poté lokálně využity jako modelové příklady při prosazování obchodních cílů. Korporace tak těží maximum ze své formy. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a vysokou výkonnost. Je třeba udržet její pozici.

3.5.2 Slabé stránky

Značka

V poslední době se marketingová společnost zaměřila na rebranding z .A.S.A. na Meplo. Proběhla i kampaň v médiích. Avšak není známo, jaká je současná znalost značky. U konečných spotřebitelů (B2C) zřejmě nelze očekávat, že by dosáhla znalosti původní značky .A.S.A. Tato charakteristika společnosti má vysokou závažnost a momentálně nižší výkonnost než před rebrandingem, kdy měla vysokou výkonnost. Je třeba jí posilovat.

3.5.3 Příležitosti

Doplňkové služby

Obrat je možné navýšit rozvojem tzv. doplňkových služeb (především komunální služby) ke svozu komunálního odpadu. V současnosti jsou např. v některých případech provozovány městské a obecní parkoviště a parkovací systémy. Příležitostí je nabídka provozu parkovacích ploch a parkovacích systémů i dalším městům a obcím a vyhledání dalších typů takovýchto příležitostí, které nemusí nutně souviset s úklidem a nakládáním s odpady. Může se jednat o různé technické zajištění i ve zcela jiných oborech. Příležitostí může být rozvoj parků, oddechových ploch, zahrad, skleníků. Rozvoj nových ekoprojektů, např. sdílené zahrady atd., kde může společnost zajišťovat údržbu. Dalším možným směrem je získávání zakázek v oblasti údržby budov využívaných společnostmi a organizacemi spoluvlastněnými či vlastněnými městy a obcemi. Získání těchto zakázek je v případě společností spoluvlastněných s městy a obcemi jednoduché. Náročnost technické realizace závisí na konkrétních příležitostech, přesto lze tuto příležitost obecně hodnotit jako výbornou příležitost, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Společenské akce

Nabídka pořadatelům kulturních, sportovních a další akcí na odvoz odpadu z jejich akcí, případně další technické zajištění. Nabídka může spočívat ve full servisu, tzn. i např. subdodavatelské zajištění mobilních toalet a další dle potřeby konkrétní akce. Tuto příležitost lze obecně hodnotit jako výbornou příležitost, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Sanace starých ekologických zátěží

Existuje stále velké množství starých ekologických zátěží, jejichž odstranění čeká na financování státu. Příležitostí je pečlivý monitoring uvolňování financí na tyto projekty a jejich získání. Tuto příležitost lze také obecně hodnotit jako výbornou příležitost, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Poradenství v oblasti zpracování odpadů

Environmentální legislativa EU prochází každoročně velkými změnami. V důsledku toho se každoročně v české legislativě objevuje řada nových vyhlášek, či zákonů. Nově je očekáván i nový odpadový zákon. Pro firmy může být těžké se ve změnách vyznat a přizpůsobit se jim. To je příležitost pro leadera na trhu, vytvořit poradenskou službu a tu cíleně nabízet firmám v oborech, kterých se změny týkají. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Strategie růstu

Vzhledem k tomu, že konkurence v odvětví je silná a projevuje se velkou vyjednávací silou zákazníků, kteří tlačí ceny na minimum, s ohledem na omezenost celkového objemu odpadu (nelze v odvětví získat další navýšením spotřeby služeb), se jeví jako možnost navýšení zisku:

- a) Přetáhnutí zakázek od jiných konkurentů.
- b) Získání projektů ve chvíli vzniku potřeby u zadavatele.
- c) Rozšíření podnikání o podnikání dodavatelů a odběratelů.
- d) Rozšíření podnikání do zcela jiných oborů.

Taktika přetáhnutí zakázek od jiných konkurentů

Vhodnou cestou je zakládání společností s městy a obcemi. Výhodou je, že tento model je fungující a na našem území již dobře zavedený. Pro města z tohoto spojení se silným

mezinárodním, profesionálním partnerem plyne řada výhod a pro MEPLO velká konkurenční výhoda. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Získání projektů ve chvíli vzniku potřeby u zadavatele

Velice pečlivý monitoring příležitostí v ostatních oborech. Tzn. monitorovat např. otevírání nových provozů, vstup nových výrobních společností na trh ve fázi plánu, tedy být první firmou, s kterou je navázán kontakt. MEPLO může v první fázi dodávat poradenské služby, inženýring a poté po zprovoznění projektu svoz a zpracování odpadu a další. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Rozšíření podnikání o podnikání dodavatelů a odběratelů

Tato příležitost je zajímavá, vzhledem k tomu, že společnost disponuje silným mezinárodním finančním zázemím. Jedná se ale o příležitosti, která jsou náročné na realizaci. Očekávaný výnos je velký. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Rozšíření podnikání do zcela jiných oborů

Společnost může rozšířit své podnikání do odlišných oborů mimo zpracovatelský řetězec.

Jako jednou z možností se jeví výroba produktů pro konečné spotřebitele, které jsou určeny pro nakládání, třídění a zpracování odpadů všeho druhu a čištění v domácnosti a na zahradě. V těchto produktových kategoriích by společnost mohla využít sílu své značky, její národní působnost (některé společnosti jsou pouze lokálního charakteru, MEPLO ale působí po celé ČR a tím je i známo konečným spotřebitelům) a především pověst specialisty na odpady, který nabídne takové produkty, které jsou v odpadovém hospodářství snadno zpracovatelné a šetrné k životnímu prostředí. Vstup do nového oboru by bylo možné např. ovládnutím výrobní společnosti, která se orientuje na dané kategorie produktů a má již též vytvořeny distribuční cesty. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká, ačkoliv realizace vyžaduje velké úsilí.

Další možností může být vývoj a výroba zařízení pro zpracování odpadů. Např. kompostéry, lisy, nádoby pro uchování roztříděného odpadu do doby jeho odevzdání k recyklaci, kotle pro spalování vybraných druhů odpadu. Tato příležitost je obecně

výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká, ačkoliv realizace vyžaduje velké úsilí.

Leader v implementaci nové politiky odpadového hospodářství do nového životního stylu

Společnost, která je vnímána jako inovátor a současně je leaderem na trhu, může být tím, kdo recyklaci zpropaguje a skutečně z ní vytvoří nový životní styl, ne pouze věc designérů a specifických sociálních skupin. Společnost se snaží být vizionářem, investuje do vzdělávacích akcí, je zřejmě i v její moci zavést změny do sociální sféry v podobě změn hodnot k rozumné spotřebě, recyklaci v domácnosti, předávání nepoužívaných věcí do oběhu dalším spotřebitelům před tím, než zastarají atd. Nástroji jsou média (reportáže v časopisech, TV, rádiích, internetu – specializovaný web atd.). Tato příležitost cílí ne na finanční cíle společnosti, ale její sociální cíle. Avšak tuto příležitost lze hodnotit jako nevýznamnou, neboť její finanční dopad je zřejmě minimální, pravděpodobnost úspěchu není vysoká a potřebné úsilí vysoké.

Zákaz skládkování

V ČR bude pravděpodobně v období 2019–2025 zákaz, do té doby se společnost bude zaměřovat dle své strategie na rozvoj projektů na zelené louce. Nové projekty jsou pro ni příležitostí a zároveň nutností. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, ale spíše z důvodu její nutnosti, neboť se jedná o velké trhem a politikou EU vynucené investice.

Čištění odtokových systémů v železničních tunelech

Je možné využít novinku rakouské mateřské společnosti z roku 2016 jako modelový příklad a nabídnout v ČR. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká, ačkoliv realizace vyžaduje spíše vyšší než nízké úsilí.

Nabídka služeb kompletního odpadového hospodářství

Příležitostí pro společnost v ČR je vytváření nabídek služeb kompletního odpadového hospodářství, v rámci služeb šitých na míru zákazníkovi dle rakouského modelu, kde jsou nabízeny i tyto služby: poskytnutí pracovníka pro oblast odpadu a požární hlídky, případně sváření, údržbové čištění, čištění podlah, čištění střech, čištění exteriérů, čištění oken a okenic, čištění provozní haly a strojů, catering, údržba zelených ploch, zimní údržba. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, ale hlavně proto, že tento směr je trhem vynucen. Avšak realizace není příliš náročná a pravděpodobnost úspěchu vysoká.

Nabídka čištění fotovoltaických článků

Příležitostí pro společnost v ČR je zavedení nabídky na čištění fotovoltaických článků dle rakouského modelu. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká, ačkoliv realizace vyžaduje spíše vyšší než nízké úsilí.

Pohřebnictví

Příležitostí je rozšíření podnikání o služby v odvětví pohřebnictví dle polského modelu. Tato příležitost je obecně spíše nevýznamnou příležitostí, neboť potenciální přínos je neznámý a stejně tak pravděpodobnost úspěchu v nepříbuzném oboru.

Služby pro kancelářské budovy

Příležitostí je možnost rozšíření nabídky o služby pro kancelářské budovy, včetně třídění různých smíšených odpadních materiálů přímo na místě dle maďarského modelu, který spočívá v třídění a lisování přímo na místě. Třídění odpadů do různých kategorií se provádí ručně. Po slisování se pak balíky tříděného odpadu cenově efektivně přepravují na další zpracování. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, neboť pravděpodobnost úspěchu je vysoká a atraktivita příležitosti je též vysoká.

Zařazení produktů ostatních společností v korporaci do vlastní distribuce

V případě, že by společnost rozhodla vstoupit na trh produktů pro konečné spotřebitele, které jsou určeny pro nakládání, třídění a zpracování odpadů všeho druhu a čištění v domácnosti a na zahradě, může do své distribuce zahrnout i produkty ostatních společností v korporaci. Zatím se nabízí jako možnost např. GLEBOvit polské pobočky společnosti. Jedná se o organický produkt, který zlepšuje půdní vlastnosti. Je založen na procesu přijímání biologicky rozložitelného odpadu, jako jsou listy, tráva nebo větve pro kompostování. Používá se k ošetřování okrasných rostlin, trávníků nebo pro rekultivaci. Produkt je připraven k použití a používá se snadno. Tato příležitost je obecně výbornou příležitostí, ačkoliv vyžaduje úsilí. Podmínkou je vstup do nového odvětví.

3.5.4 Hrozby

Politika EU v oblasti odpadového hospodářství

Politika EU je pro ČR závazná. EU je globálním leaderem v oblasti životního prostředí, a proto jsou její nároky na odpadové hospodářství maximální. Pro firmy v segmentu to

ale znamená prodražování likvidace odpadů. Tato hrozba je významná, neboť už prakticky nastává a její dopady jsou velké.

Připravovaná novela zákona č. 185/2001 Sb., odpadech

V návrhu novely je počítáno s extrémním zdražením poplatků za ukládání odpadu na skládce a mnohými dalšími omezeními na trhu. Dle ministerského návrhu by měla ČR nově pravidla nejpřísnější v Evropě. Tato hrozba je významná, pravděpodobnost, že jí bude společnost ohrožena je velká a dopady mohou být také velké.

Vstup nového leadera na trh ČR

Hrozbou je vstup nějaké velké mezinárodní společnosti, která by svou silou zlikvidovala firmy na lokálním trhu ČR a poté ho ovládla. Pravděpodobnost, že tato hrozba nastane je sice malá, avšak její dopad by byl velký. Jedná se tedy o hrozbu, jejíž odvrácení je třeba věnovat pozornost, avšak není nutné nasazovat maximální úsilí.

4 Marketingový výzkum

Cíl výzkumu: zjistit potenciální zájem o domácí kotel na spalování vybraných odpadů a klasických paliv.

Účel výzkumu: zjistit, zda má smysl vyvíjet nový typ kotle pro domácnosti, tzn. ověřit jednu z příležitostí identifikovanou v analýze situace.

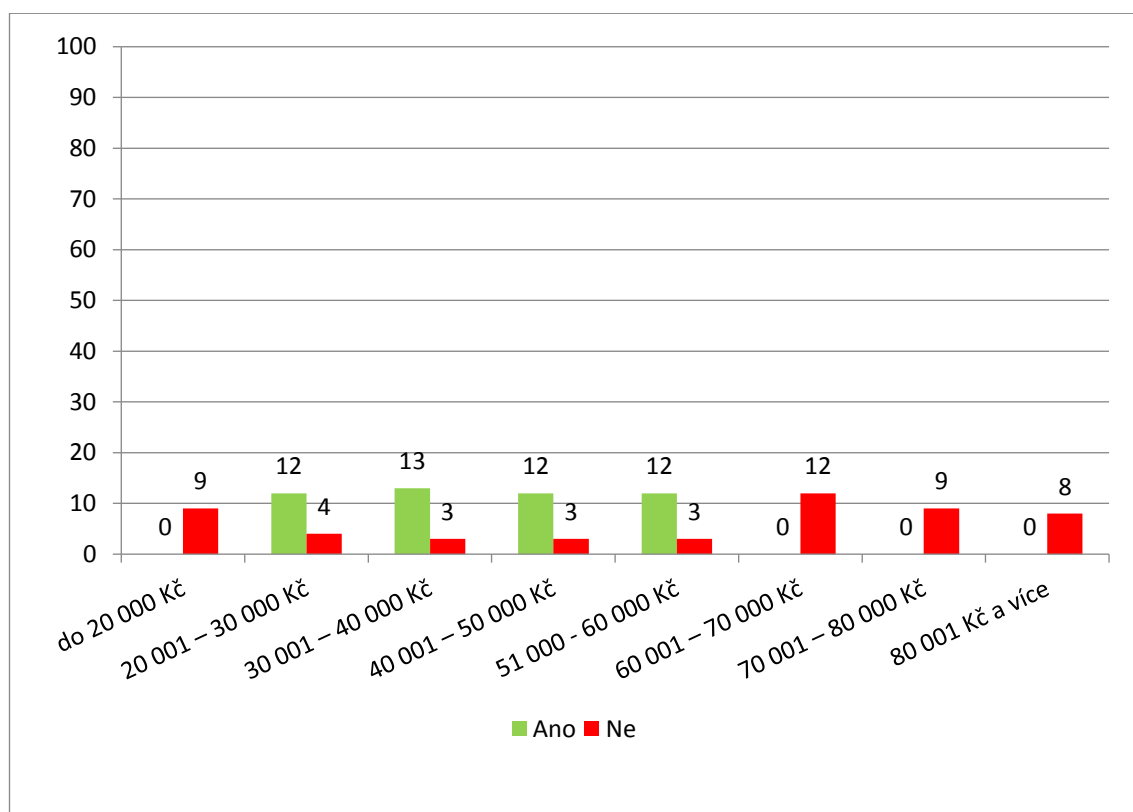
Metoda sběru informací: elektronické dotazníkové šetření.

Respondenti: občané vybrané jihočeské obce, nereprezentativní vzorek, 100 respondentů.

Dotazník: viz příloha Dotazník

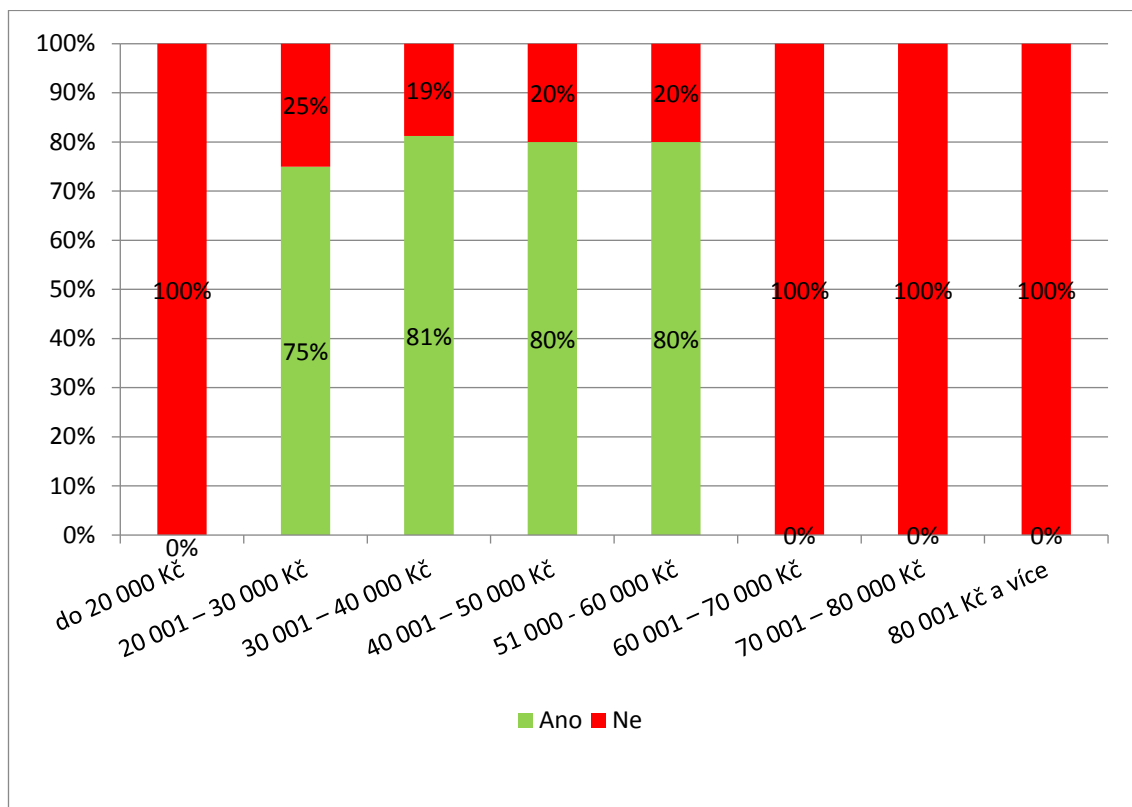
Sběr dat: tabulka dat v příloze Sběr dat.

Graf 2 Zájem o kotel dle čistého měsíčního příjmu rodiny (absolutní počty respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Zájem o kotel dle čistého měsíčního příjmu rodiny (v %)



Poznámka: 100 % = počet respondentů v dané skupině. Např. od 20 001 do 30 000 Kč je 16 respondentů. 100 % je 16. 12 respondentů je potom 75 %. V každé příjmové skupině byl jiný počet respondentů, proto jsou zde data prezentována v %.

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu Zájem o kotel dle čistého měsíčního příjmu rodiny v % vyplývá, že celkově by mělo zájem o kotel 49 % respondentů z celého výzkumného vzorku.

Existují ale zcela zásadní rozdíly v jednotlivých příjmových skupinách. V příjmových skupinách do 20 000 Kč a od 60 000 Kč čistého měsíčně není vůbec žádný zájem o kotel. Naopak ve středních příjmových skupinách je zájem 75–81 %.

Shrnutí

Z výzkumu vyplynulo, že velký potenciální zájem o speciální kotel má příjmová skupina s čistým příjmem rodiny od 20 001 – 60 000 Kč (75–81 % ve skupině).

Nižší příjmová skupina neprojevila zájem zřejmě z důvodu investice do nového kotle a lze očekávat, že někteří respondenti hořlavý odpad již pálí v běžných kotlích.

Od 60 001 Kč čistého příjmu rodiny již žádný zájem není. Lze odhadovat, že vyšší příjmové skupiny používají k vytápění dražšího otopu, tj. plyn a elektřina, které jsou pohodlné, tzn. nemusí se do kotle přikládat, jako je tomu v případě uhlí, dřeva a dalšího otopu.

5 Návrh marketingové strategie

Korporace se v současnosti řídí strategií na období let 2012-2017, která je v souladu s Plánem odpadového hospodářství ČR (respektive s politikou EU), který je platný na období let 2015-2024, z toho důvodu se musí i budoucí strategie korporace a potažmo i české dceřiné společnosti MEPLO, držet těchto hlavních současných směrů. Hlavní myšlenkou politiky EU i korporace je nové pojetí odpadů jako zdrojů. Vedle toho je hlavním dalším směrem strategie korporace přeorientování od odpadového hospodářství ke komunálním službám, tedy ke kompletnímu servisu. Důvodem je malá ziskovost odpadového hospodářství způsobená tlakem konkurence a politikou EU zvyšující náklady v odvětví, a tedy rozšíření podnikání o příbuzné obory, anebo nové služby, pro již získané zákazníky, které jsou ziskovější. Korporace aplikuje strategii růstu, mimo jiné tedy v oblasti komunálních a souvisejících průmyslových služeb, směřuje investice do výzkumu a vývoje, zaměřuje se na dlouhodobé smlouvy a vyzvedává důležitost využívání příležitostí v zemích, kde již působí. V zemích, ve kterých v krátkodobém horizontu nebudou platit zakazy skládkování, ale v období 2019–2025 budou s největší pravděpodobností prosazeny, jako v České republice nebo na Slovensku, se do té doby společnost zaměřuje na rozvoj projektů na zelené louce. **Lze tedy očekávat, že navazující strategie korporace nebude měnit své základní směry. Zde navržená marketingová strategie pro její českou dceřinou společnost Meplo na další období strategii tedy doplňuje na základě situační analýzy společnosti.**

Vzhledem k tomu, že konkurence v odvětví je silná a projevuje se velkou vyjednávací silou zákazníků, kteří tlačí ceny na minimum a silným konkurenčním tlakem, s ohledem na omezenost celkového objemu odpadu (nelze v odvětví získat další navýšením spotřeby služeb), se jeví jako možnost navýšení zisku (strategie růstu):

- e) Přetáhnutí zakázek od jiných konkurentů
- f) Získání projektů ve chvíli vzniku potřeby u zadavatele
- g) Rozšíření podnikání o podnikání dodavatelů a odběratelů
- h) Rozšíření podnikání do zcela jiných oborů

Dále jsou zde tyto taktiky zpracovány v členění dle základních složek marketingového mixu.

5.1 Produkt

Doplňkové služby

Vzhledem k tomu, že vysoké nároky EU na oblast životního prostředí a tím i na zpracování odpadů toto zpracování prodražují, měla by se společnost v oblasti produktu soustředit co nejvíce na nabídku doplňkových služeb, to jsou především komunální služby, kde může dosáhnout atraktivnější ziskovosti, než je její hlavní obor podnikání, tj. zpracování odpadů a obdržet zisk navíc. Jedná se konkrétně např. o provozování městských a obecních parkovišť a parkovacích systémů. Ale je třeba vyhledávat i další typy příležitostí. Může se jednat o různé technické zajištění i ve zcela jiných oborech. Příležitostí může být rozvoj parků, oddechových ploch, zahrad, skleníků. Rozvoj nových ekoprojektů, např. sdílené zahrady atd., kde může společnost zajišťovat údržbu. Dalším možným směrem je získávání zakázek v oblasti údržby budov využívaných společnostmi a organizacemi spoluvlastněnými či vlastněnými městy a obcemi.

Společenské akce

Strategie korporace vyzdvihuje využívání příležitostí, tou může být např. nabídka full servisu, tzn. kompletního technického zajištění dle potřeby konkrétní společenské akce, a to i subdodavatelsky.

Poradenství v oblasti zpracování odpadů

Environmentální legislativa EU prochází každoročně velkými změnami. V důsledku toho se každoročně v české legislativě objevuje řada nových vyhlášek, či zákonů. Nově je očekáván i nový odpadový zákon. Pro firmy může být těžké se ve změnách vyznat a přizpůsobit se jim. To je příležitost pro společnost, aby vytvořila poradenskou službu a tu cíleně nabízela firmám v oborech, kterých se změny týkají.

Rozšíření podnikání o podnikání dodavatelů a odběratelů

Společnost by měla monitorovat příležitosti o rozšíření svého podnikání o podnikání svých dodavatelů a odběratelů. Ačkoliv je odvětví díky zmíněným okolnostem méně ziskově atraktivní, tímto způsobem je možné získat navíc zisk z rozsahu a ovládnutím výrobního řetězce se stává společnost silnější a eliminuje vyjednávací sílu svých odběratelů a dodavatelů, neboť se jimi sama stává. Tato příležitost je zajímavá, vzhledem k tomu, neboť společnost disponuje silným mezinárodním finančním zázemím a korporace plánuje investice do výrobních zařízení, do stavby podniků na zelené louce.

Rozšíření podnikání do zcela jiných oborů

Společnost může rozšířit své podnikání do odlišných oborů mimo zpracovatelský řetězec.

Jako jednou z možností se jeví **výroba produktů pro konečné spotřebitele**, které jsou určeny **pro nakládání, třídění a zpracování odpadů všeho druhu a čištění v domácnosti a na zahradě**. V těchto produktových kategoriích by společnost mohla využít sílu své značky, její národní působnost (některé společnosti jsou pouze lokálního charakteru, MEPLO ale působí po celé ČR a tím je i známo konečným spotřebitelům) a především pověst specialisty na odpady, který nabídne takové produkty, které jsou v odpadovém hospodářství snadno zpracovatelné a šetrné k životnímu prostředí. Vstup do nového oboru by bylo možné např. ovládnutím výrobní společnosti, která se orientuje na dané kategorie produktů a má již též vytvořeny distribuční cesty.

Další možností může být vývoj a výroba zařízení pro zpracování odpadů. Např. kompostéry, lisy, nádoby pro uchování roztříděného odpadu do doby jeho odevzdání k recyklaci, anebo vývoj nových technologií.

V této práci byl proveden základní výzkum zájmu o vývoj **kotle pro spalování vybraných druhů odpadu v domácnosti**, který potvrdil zájem určitých skupin. Tuto příležitost by bylo vhodné dále zpracovat a pro její realizaci získat podporu korporace, která je vnímána jako inovátor a leader na trhu a má naplánovány investice do vývoje.

Čištění odtokových systémů v železničních tunelech

Je možné využít novinku rakouské mateřské společnosti z roku 2016 jako modelový příklad a nabídnout v ČR.

Nabídka služeb kompletního odpadového hospodářství

Příležitostí pro společnost v ČR je vytváření nabídek služeb kompletního odpadového hospodářství, v rámci služeb šitých na míru zákazníkovi dle rakouského modelu, kde jsou nabízeny i tyto služby: poskytnutí pracovníka pro oblast odpadu a požární hlídky, případně sváření, údržbové čištění, čištění podlah, čištění střeš, čištění exteriérů, čištění oken a okenic, čištění provozní haly a strojů, catering, údržba zelených ploch, zimní údržba.

Nabídka čištění fotovoltaických článků

Další příležitostí vhodnou k realizaci pro společnost v ČR je zavedení nabídky na čištění fotovoltaických článků dle rakouského modelu.

Pohřebnictví

Ke zvážení je příležitost rozšíření podnikání o služby v odvětví pohřebnictví dle polského modelu. Tuto příležitost je třeba samostatně zanalyzovat.

Služby pro kancelářské budovy

Příležitostí je možnost rozšíření nabídky o služby pro kancelářské budovy, včetně třídění různých smíšených odpadních materiálů přímo na místě dle maďarského modelu, který spočívá v třídění a lisování přímo na místě. Třídění odpadů do různých kategorií se provádí ručně. Po slisování se pak balíky tříděného odpadu cenově efektivně přepravují na další zpracování.

Zařazení produktů ostatních společností v korporaci do vlastní distribuce

V případě, že by společnost rozhodla vstoupit na trh produktů pro konečné spotřebitele, které jsou určeny pro nakládání, třídění a zpracování odpadů všeho druhu a čištění v domácnosti a na zahradě, může do své distribuce zahrnout i produkty ostatních společností v korporaci. Zatím se nabízí jako možnost např. GLEBOvit polské pobočky společnosti.

5.2 Cena

Hrozbě nízkého zisku v důsledku tlaku na nízké ceny konkurencí, zákazníky a politikou EU, je možné vzdorovat rozšířením podnikání v daném oboru i do oborů příbuzných či nepříbuzných, které jsou ziskovější. Lze očekávat nárůst nákladů a tím i finálních cen v oboru v důsledku vládou plánovaného zdražení ukládání odpadu na skládky. Ačkoliv je společnost leaderem na trhu, je v oblasti cen silně ovlivňována oborovým a makroekonomickým okolím, a proto nemůže nastolovat vlastní ceny dle potřeby.

5.3 Distribuční cesty

Zakládání společností s městy a obcemi

Společnost by se měla zaměřit na zakládání nových společností s dalšími městy a obcemi. Tím může čelit eventuální hrozbě vstupu další mezinárodní společnosti na trh, ale i přetáhnout zakázky současných konkurentů.

Do distribučních cest jsou zde zařazeny dvě příležitosti, které se týkají taktik prodeje, protože mohou mít potenciálně souvislost právě s distribučními cestami.

Získání projektů ve chvíli vzniku potřeby u zadavatele

Společnost by se měla soustředit na velice pečlivý monitoring příležitostí v ostatních oborech. Tzn. monitorovat např. otevírání nových provozů, vstup nových výrobních společností na trh ve fázi plánu, tedy být první firmou, s kterou je navázán kontakt. MEPLO může v první fázi dodávat poradenské služby, inženýring a poté po zprovoznění projektu svoz a zpracování odpadu a další. Pro realizaci této příležitosti je třeba vytvoření odpovídajících procesů v současných distribučních cestách a taktikách prodeje.

Sanace starých ekologických zátěží

Příležitostí jsou očekávané investice státu do likvidace starých ekologických zátěží, kterých je stále velké množství. Je třeba pečlivý monitoring situace, tedy také vytvoření odpovídajících procesů v současných distribučních cestách a taktikách prodeje.

5.4 Marketingová komunikace

V poslední době se marketingová společnost zaměřila na rebranding z .A.S.A. na Meplo. Proběhla i kampaň v médiích. Avšak není známo, jaká je současná znalost značky. U konečných spotřebitelů (B2C) zřejmě nelze očekávat, že by dosáhla znalosti původní značky .A.S.A. Značka je pro společnost významným faktorem, pokud by se chtěla prosadit v segmentu spotřebního zboží pro B2C (např. výrobky pro které jsou určeny pro nakládání, třídění a zpracování odpadů všeho druhu a čištění v domácnosti a na zahradě či spalovací kotle). Z toho důvodu by se strategie marketingové komunikace měla soustředit na budování značky, a především posílení znalosti, nejlépe pokračovat s nadlinkovou kampaní.

Závěr

Cílem práce bylo na základě situační analýzy zpracovat marketingovou strategii firmy MEPLO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. a druhotným cílem bylo provést vlastní marketingový výzkum, který měl ověřit vybranou příležitost identifikovanou situační analýzou. Cíl práce byl naplněn.

Společnost „MEPLO“ je součástí skupiny FCC (dříve .A.S.A.), která je dnes v ČR největší a **nejperspektivnější firmou v oblasti odpadového hospodářství**, nabízející komplexní paletu služeb pro obce, podniky a živnostníky včetně služeb zpracování druhotných surovin, provozu solidifikační jednotky a biodegradačních ploch. MEPLO v ČR také zajišťuje sanaci starých ekologických zátěží, projektuje, staví a rekultivuje vlastní skládky.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. **Teoretická část** se zabývala postupy a metodami, které byly dále použity k řešení úkolu v praktické části. **Praktická část** obsahuje situační analýzu společnosti MEPLO, včetně jejího vyhodnocení, a marketingový výzkum, jehož úkolem bylo ověření vybrané příležitosti zjištěné v situační analýze, a doporučení na realizaci případných změn.

Situační analýza je členěna na analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího prostředí (dále členěno na makro a mikro prostředí). K analýze makroprostředí byla využita SLEPT analýza a k analýze mikroprostředí Porterova analýza oborového okolí. Vyhodnocení situační analýzy bylo realizováno formou SWOT analýzy, z které mimo jiné vyplynula velká řada příležitostí pro společnost.

Vybrána byla jedna příležitost – vývoj nového kotle, v kterém by bylo možné spalovat část odpadu v místě jeho tvorby (v domácnosti v rodinných domech) a **marketingovým výzkumem** byl ověřován potenciální zájem o vývoj takového produktu. Výzkum potvrdil velice vysoký zájem v určitých příjmových skupinách respondentů (zájem 75–81 % respondentů v příjmové skupině s čistým příjmem rodiny od 20 001 – 60 000 Kč).

Výsledkem této práce byl návrh marketingové strategie pro firmu MEPLO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Korporace se v současnosti řídí strategií na období let 2012-2017, která je v souladu s Plánem odpadového hospodářství ČR (respektive s politikou EU), který je platný na období let 2015-2024, z toho důvodu se musí i budoucí strategie

korporace a potažmo i české dceřiné společnosti MEPLO, držet těchto hlavních současných směrů. Hlavní myšlenkou politiky EU i korporace je nové pojetí odpadů jako zdrojů. Vedle toho je hlavním dalším směrem strategie korporace přeorientování od odpadového hospodářství ke komunálním službám, tedy ke kompletnímu servisu. Důvodem je malá ziskovost odpadového hospodářství způsobená tlakem konkurence a politikou EU zvyšující náklady v odvětví, a tedy rozšíření podnikání o příbuzné obory, anebo nové služby, pro již získané zákazníky, které jsou ziskovější. Korporace aplikuje strategii růstu, mimo jiné tedy v oblasti komunálních a souvisejících průmyslových služeb, směřuje investice do výzkumu a vývoje, zaměřuje se na dlouhodobé smlouvy a vyzvedává důležitost využívání příležitostí v zemích, kde již působí. V zemích, ve kterých v krátkodobém horizontu nebudou platit zakazy skládkování, ale v období 2019–2025 budou s největší pravděpodobností prosazeny, jako v České republice nebo na Slovensku, se do té doby společnost zaměřuje na rozvoj projektů na zelené louce. Lze tedy očekávat, že navazující strategie korporace nebude měnit své základní směry, a proto marketingová strategie, navržená pro její českou dceřinou společnost Meplo na další období, strategii korporace na základě situační analýzy společnosti doplňuje.

Vzhledem k tomu, že konkurence v odvětví je silná a projevuje se velkou vyjednávací silou zákazníků, kteří tlačí ceny na minimum a silným konkurenčním tlakem, s ohledem na omezenost celkového objemu odpadu (nelze v odvětví získat další navýšením spotřeby služeb), bylo k navýšení zisku (strategie růstu) navrženy čtyři cesty a to přetáhnutí zakázek od jiných konkurentů, získání projektů ve chvíli vzniku potřeby u zadavatele, rozšíření podnikání o podnikání dodavatelů a odběratelů a rozšíření podnikání do zcela jiných oborů. Tyto základní cesty byly rozpracovány do analýzou identifikovaných příležitostí v členění dle základních složek marketingového mixu.

Navržen byl rozvoj doplňkových služeb, především komunálních, ale i ve zcela jiných zákaznických segmentech, např. výrobní podniky, administrativní budovy. V oblasti rozvoje komunálních služeb je možné spoluzakládat projekty, které bude společnost dále udržovat např. rozvoj parků, oddechových ploch, zahrad, skleníků či různých komunálních ekoprojektů, např. sdílené. Dalším možným směrem je získávání zakázek v oblasti údržby budov využívaných společnostmi a organizacemi spoluvlastněnými či vlastněnými městy a obcemi. Další příležitostí je např. nabídka full servisu, tzn. kompletního technického zajištění dle potřeby konkrétní společenské akce, a to i subdodavatelsky, poradenství v oblasti zpracování odpadů vyplývající z rychle se

vyvíjecí legislativy EU. Důležitým směrem rozvoje společnosti je rozšíření podnikání o podnikání dodavatelů a odběratelů ve zpracovatelském řetězci. Možné je rozšíření podnikání do zcela jiných oborů, jak se již částečně děje v dceřiných společnostech korporace v ostatních evropských zemích. Jako zcela nová příležitost je navržena výroba produktů pro konečné spotřebitele, které jsou určeny pro nakládání, třídění a zpracování odpadů všeho druhu a čištění v domácnosti a na zahradě. V těchto produktových kategoriích by společnost mohla využít sílu své značky, kterou je ale třeba dále budovat po nedávném rebrandingu. Další možností může být vývoj a výroba zařízení pro zpracování odpadů. Např. kompostéry, lisy, nádoby pro uchování roztříděného odpadu do doby jeho odevzdání k recyklaci, anebo vývoj nových technologií jako je kotel pro spalování vybraných druhů odpadu v domácnostech, zájem, o nějž byl zkoumán marketingovým výzkumem. Toto jsou jen příklady z velké řady příležitostí, které byly analýzou identifikovány. Před samotnou realizací je pochopitelně nutné každou příležitost analyzovat hlouběji.

Věřím, že práce je pro firmu přínosná, neboť obsahuje řadu podnětů a byla zpracována v souladu s hlavními směry korporace a děním v ostatních evropských dceřiných společnostech.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha : Bankovní institut, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
2. FERRELL, O.C., HARTLINE, M. *Marketing strategy*. 6th ed. S.I.: South-Western, 2013, 624 s. ISBN 978-128-5084-794.
3. FRED, D. *Instructors Resource Manual*. Prentice Hall PTR, 2000, 165 s. ISBN 978-01-302823-85. ISBN 978-80-24746-70-8.
4. HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8
5. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4.
6. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
7. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Oeconomica, 2005, 208 s. ISBN 80-245-0902-4.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada Publishing, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
10. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha : Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
11. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL., O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 2. vydání Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8
12. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
13. KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
14. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
15. TOMEK, J. *Marketingová strategie podniku*. Praha : Management Press, 1992, 176 s. ISBN 80-856-0303-9.

16. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické zdroje

17. Asekol. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.asekol.cz/asekol/o-nas/o-asekolu/>
18. Ecobat. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.ecobat.cz/cz/o-nas/>
19. EFE matice (EFE Matrix). [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/efe-matice>
20. Ekolamp. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.ekolamp.cz/>
21. Elektrowin. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <https://www.elektrowin.cz/>
22. Fakta a čísla. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnost/Fakta-cisla.html>
23. FCC – poskytovatel služeb odpadového hospodářství ve střední a jihovýchodní Evropě. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Uvod.html>
24. FCC v České republice [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnost.html>
25. Česká asociace odpadového hospodářství. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/>
26. Naše hodnoty. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/careers/our-values.html>
27. Další odpadářské svazy vyjadřují shodné postoje k problémovým částem návrhu odpadového zákona. [online]. 25. 5. 2016 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/dalsi-odpadarske-svazy-vyjadruji-shodne-postoje-k-problemovym-castem-navrhu-odpadoveho-zakona.html>
28. Kolik států má zákaz skládkování a jak jsou vysoké poplatky v Evropě?. [online]. 17. 2. 2016 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/kolik-statu-ma-zakaz-skladkovani-a-jak-jsou-vysoke-poplatky-v-evrope.html>
29. Odpadové hospodářství. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi

30. Pestle-analyza. managementmania.com. [online]. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z www: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
31. Plán odpadového hospodářství ČR. [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr
32. Právo: Na staré ekozátěže chybějí desítky miliard. [online]. 13. 3. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/pravo-na-stare-ekozateze-chybeji-desitky-miliard.html>
33. Skupina firem FCC v ČR obhájila svou pozici jedničky na trhu. [online]. 22. 2. 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/careers/our-values.html>
34. Služby – Individuální řešení pro všechny kategorie odpadů. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Sluzby/Nabidka-sluzeb.html>
35. Společnosti. [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnosti.html>

Legislativní dokumenty

36. Směrnice Rady 2013/59/Euratom ze dne 5. prosince 2013
37. Vyhláška č. 93/2016 Sb., o Katalogu odpadů
38. Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek
39. Zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon
40. Zákon č. 437/2016 Sb., o podmínkách použití kalů na zemědělské půdě

Ostatní zdroje

41. .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 2, 2011
42. .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 5, 2012
43. .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 6, 2013
44. .A.S.A. Track, zpravodaj pro pracovníky, č. 8, 2013
45. News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016
46. News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, říjen 2016
47. MEPLO, Presentace MEPLO v ČR v roce 2017
48. E-mailová komunikace s pracovníkem MEPLO

Seznam zkratek

B2B Business to Business

B2C Business to Customers

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

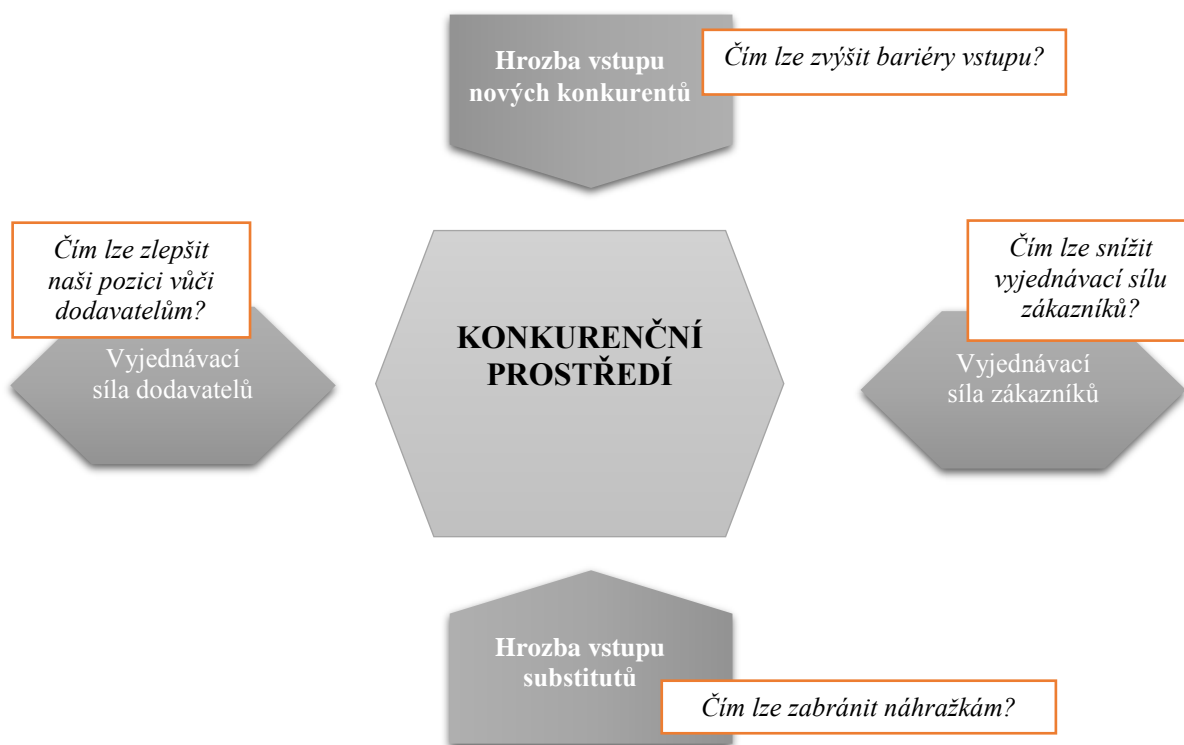
Seznam Příloh

Příloha I Porterův model konkurenčního prostředí	80
Příloha II Možné zdroje silných a slabých stránek v podniku, hrozeb a příležitostí	81
Příloha III Matice TOWS	82
Příloha IV Příklad bodového hodnocení EFE matice	83
Příloha V Matice příležitostí, Matice hrozeb a Matice závažnost / výkonnost.....	83
Příloha VI Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem	85
Příloha VII Techniky marketingového výzkumu.....	85
Příloha VIII Postup tvorby dotazníku	87
Příloha IX Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2016.....	88
Příloha X Vývoj obratu MEPLO v letech 2006-2017 v mld. Kč.....	88
Příloha XI Šest hlavních oblastí výkonnostních indikátorů dle normy ISO 26000	89
Příloha XII Legislativa	89
Příloha XIII Ekozátěže	93
Příloha XIV Organizační struktura společnosti	94
Příloha XV Působnost MEPLO v ČR	94
Příloha XVI Vyhlášky upravující odpadové hospodářství v ČR	95
Příloha XVII Dotazník	97
Příloha XVIII Sběr dat	98

Přílohy

Příloha I Porterův model konkurenčního prostředí

Obrázek 2 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL., O.: *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8

Příloha II Možné zdroje silných a slabých stránek v podniku, hrozeb a příležitostí

Tabulka 1 Možné zdroje silných a slabých stránek v podniku

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý poruchový IS
Finance	Solidní Cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0, 216 s.

Tabulka 2 Možné zdroje příležitostí a hrozeb pro podnik

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý poruchový IS
Finance	Solidní Cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0, 216 s.

Příloha III Matice TOWS

Tabulka 3 Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... - 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... - 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... - 10.....	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi - maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini - maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... - 10.....	Strategie (ST) maxi-mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini-mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – Strategie a trendy. 2 rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2013, 131 s. ISBN 978-80-24746-70-8.

Příloha IV Příklad bodového hodnocení EFE matice

Tabulka 4 Příklad bodového hodnocení EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdodavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

Poznámka: Celkový vážený průměr je 2,44, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

Zdroj: EFE matice (EFE Matrix). [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/e-fe-matice>

Příloha V Matice příležitostí, Matice hrozeb a Matice závažnost / výkonnost

Obrázek 3 Matice příležitostí

		PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU	
		Vysoká	Nízká
PŘÍLEŽITOST	Vysoká	Výborná příležitost	Obtížně realizovatelná příležitost
	Nízká	Málo atraktivní příležitost	Nevýznamná příležitost

Zdroj: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0447-1.

Obrázek 4 Matice ohrožení

		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	
		Vysoká	Nízká
ZÁVAŽNOST	Vysoká	Výrazná hrozba	Hrozba těžko uskutečnitelná
	Nízká	Hrozba s malou důležitostí	Nezávažná hrozba

Zdroj: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0447-1.

Obrázek 5 Matice závažnost / výkonnost

		VYKONNOST	
		Nízká	Vysoká
ZÁVAŽNOST	Vysoká	Posílit	Udržet pozici
	Nízká	Nevýznamné	Zvážit úsilí

Zdroj: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0447-1.

Příloha VI Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

Tabulka 5 Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Úloha	přípravná	prostředek ke zkoumání interpretací aktérů
Vztah výzkumníka k subjektu	odstup	těsný
Postoj výzkumníka k jednání	vně situace	uvnitř situace
Vztah teorie a výzkumu	potvrzení, falzifikace	teorie často vzniká
Výzkumná strategie	silně strukturovaná	slabě strukturovaná
Platnost výsledků	zobecnění	kontextuální porozumění
Data	tvrdá, spolehlivá	bohatá, hloubková
Zaměření	makro	mikro
Teoretické schéma	teorie variability	teorie procesu

Zdroj: HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2, s. 57.

Příloha VII Techniky marketingového výzkumu

Podstatou techniky **experimentu** je záměrné vytvoření nové situace a následné zkoumání reakce zákazníků. Jde tedy o zkoumání vlivu jednoho jevu na druhý.¹⁷³

¹⁷³FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 61-62.

Analýza věcných skutečností se zabývá je studiem dokumentů. Není příliš častá a v marketingovém výzkumu se používá např. v oblasti sociální psychologie reklamy. Zkoumanými dokumenty jsou noviny, knihy, časopisy, různé publikace atd.¹⁷⁴

Pozorováním se získávají primární informace. Probíhá obvykle bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným.¹⁷⁵ Poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností probíhá bez toho, aniž by do pozorovaných skutečností pozorovatel nějak aktivně zasahoval.¹⁷⁶ Pozorování umožňuje popis sledovaného jevu, jeho vývoj, změny, v závislosti na vnějších podmínkách.¹⁷⁷

Dalším druhem osobního dotazování jsou **hloubkové rozhovory**, ty jsou zde pouze zmíněny, neboť jsou využívány v rámci kvalitativního výzkumu. Hloubkový rozhovor je základní technikou psychologického kvalitativního výzkumu. Jedná se o volný rozhovor, který je realizován na základě scénáře. Vyznačuje se tím, že zásadní vliv na výsledky získané touto technikou má především tazatel, který rozhovor provádí.¹⁷⁸

Mezi druhy technik osobního dotazování patří též skupinové rozhovory. Ty probíhají tak, že moderátor řídí diskusi v osmičlenné až dvanáctičlenné skupině, která reprezentuje cílovou skupinu. Ta trvá obvykle 90–120 min. Respondenti se vyjadřují k předloženým produktům, reklamám atd. K vyhodnocení se používá videozáznam. Technika je specifická tím, že může současně mluvit i více respondentů, čímž dochází k jejich vzájemné interakci, přičemž úkolem moderátora je diskusi pouze vést dle poměrně volného scénáře. Ten je možné měnit. Pouze se nesmí ovlivňovat výsledky. Tato technika je dobře použitelná, flexibilní, objektivně snímatelná a dobře kontrolovatelná technika. Její výhodou je, že je pro respondenty pohodlnější a oproti hloubkovým rozhovorům odbourává zábrany, protože respondenti se cítí ve skupině bezpečněji. Díky tomu mají bezprostřednější a pravdivější reakce a také mají respondenti větší snahu přispět ke splnění úkolu. Nevýhodou je, že vlivem názorů ostatních respondentů atd. mohou někteří

¹⁷⁴ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, GradaPublishing a.s., 2009. ISBN 8024730065, 9788024730066. s. 124–128.

¹⁷⁵ KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X. s. 138.

¹⁷⁶ ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace: pro inženýrské studium na VŠE Praha*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7. s. 7

¹⁷⁷ MIŠOVIČ, J. a kol. *Od A do Z ve výzkumech veřejného mínění*. Orego, 2010. ISBN 978-80_86741_94-9. s. 131.

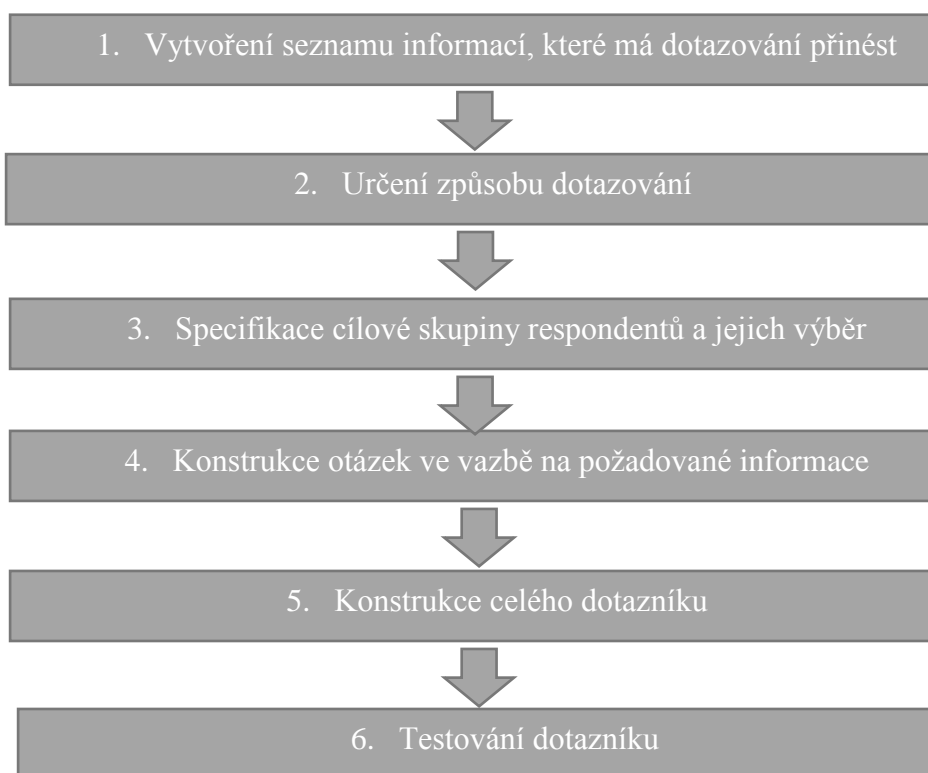
¹⁷⁸ MALÝ, V. *Marketingový výzkum, Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3. s. 47

respondenti změnit svůj názor. V důsledku interakce respondentů je výsledek více než součtem názorů jednotlivců, podobně jako u brainstormingu.¹⁷⁹

Zvláštní formou dotazování jsou tzv. **projektivní techniky**. Představují nepřímé dotazování na rozdíl od předešlých technik, které patří mezi přímé dotazování. Jejich cílem je ukázat pravé názory a pocity respondentů, kteří jsou buď neochotní, nebo jinak neschopní se k nim vyjádřit.¹⁸⁰ Jejich podstatou je, že je respondentům předložen nějaký nekompletní stimul, který mají doplnit, anebo např. dvousmyslný stimul, který nedává smysl a respondenti ho mají najít. Tím ukazují své vnitřní pochody, pravé pocity a představy, které by jinak z různých důvodů nesdělili. Takovým důvodem může být osobní motivace či sociálně citlivé otázky a jiné.¹⁸¹ Tato technika je však využívána v kvalitativním výzkumu, proto je zde zmíněna pouze krátce.

Příloha VIII Postup tvorby dotazníku

Obrázek 6 Postup tvorby dotazníku



Zdroj: KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: GradaPublishing, 2011. ISBN 80-2473-006-5. 80-2477-298-1. s. 186-187.

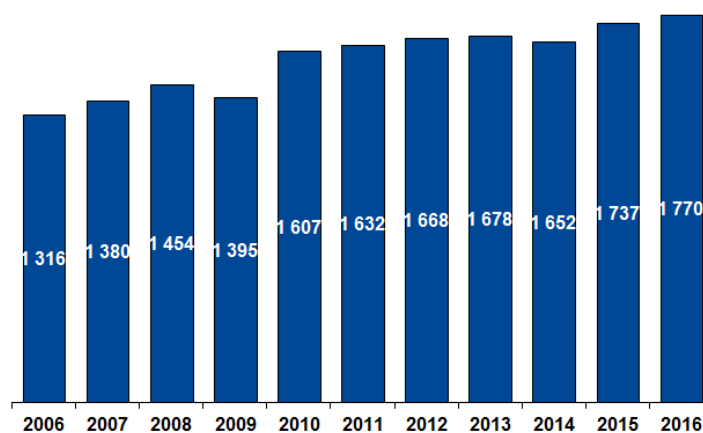
¹⁷⁹ MIŠOVIČ, J a kol. Od A do Z ve výzkumech veřejného mínění. Orego, 2010. s. 35. ISBN 978-80_86741_94-9.

¹⁸⁰ KELLER, K., L.. *Strategické řízení značky*. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 80-2471-481-7. s. 465.

¹⁸¹ KELLER, K., L.. *Strategické řízení značky*. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 80-2471-481-7. s. 465.

Příloha IX Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2016

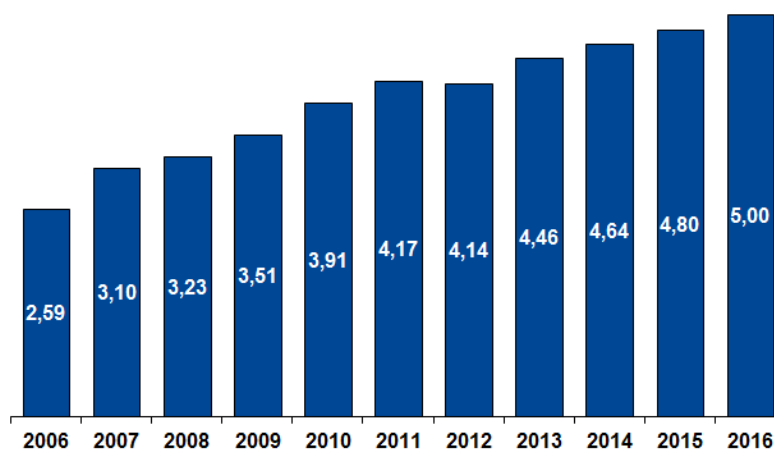
Graf 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2016



Zdroj: Fakta a čísla. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Spolecnost/Fakta-cisla.html>

Příloha X Vývoj obrátu MEPLO v letech 2006-2017 v mld. Kč

Graf 5 Vývoj obrátu MEPLO v letech 2006–2017 v mld. Kč



Zdroj: MEPLO, Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017

Příloha XI Šest hlavních oblastí výkonnostních indikátorů dle normy ISO 26000

Obrázek 7 Šest hlavních oblastí výkonnostních indikátorů dle normy ISO 26000



Zdroj: News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 5

Příloha XII Legislativa

Novela **atomového zákona z roku 2016**,¹⁸² která navazuje na evropskou direktivu,¹⁸³ přinesla novou povinnost sběrnám odpadů a podobným typům zařízení, ověřovat případné odpady s radioaktivitou. Dle státního úřadu pro jadernou bezpečnost, je „vzhledem k pravděpodobnosti takových událostí a jejich potencionální nebezpečnosti, v souvislosti s ochranou zdraví osob a životního prostředí, je přístup v přijatých opatřeních diferenciovaný a konkrétní pracoviště by mělo zvolit takové prostředky, které budou pro jeho provoz optimální“. Pracoviště s nejmenším objemem přijímaného materiálu mohou zvolit jako postačující opatření pouze vizuální kontroly, tedy za předpokladu, že tak lze učinit vzhledem k formě materiálu a způsobu přepravy. Při takto nastaveném způsobu kontroly je však nezbytné vybavit pracovníka, který bude za tuto kontrolu zodpovědný dostatečnými znalostmi a materiály pro možnost správného rozhodování. Pracoviště, u kterých vizuální způsob detekce není proveditelný (nákladní vozy, vlaky atd.) a externí působ dozimetrické kontroly je např. z důvodu velkého obratu

¹⁸² §91 zákona č. 263/2016 Sb., atomový zákon

¹⁸³ Směrnice Rady 2013/59/Euratom ze dne 5. prosince 2013

materiálu neefektivní, je jediným možným způsobem zajištění vlastního detekčního systému, a to jak pomocí ručního měřidla případně průjezdovou bránou. Při zajištění této techniky se celý proces značně zpřesní, zjednoduší, a to přinese kromě daleko vyššího stupně radiační ochrany i snížení nákladů např. za zadržení vozidla nebo vrácení vagonu z hutí při nedostatečné kontrole. Kromě toho „velká“ zařízení jsou již ve většině případů některou z uvedených technologií vybavena.¹⁸⁴

V roce 2016 vyšla v platnost **Vyhláška o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě**.¹⁸⁵ Vyhláška mimo jiné také reaguje na nařízení vlády 262/2012 Sb., o stanovení zranitelných oblastí a akčním programu, kde je upraveno užití hnojivových látek na základě půdně klimatických podmínek stanoviště včetně limitu dusíku pro stanovenou plodinu. Dále došlo ke sjednocení koncentrací vybraných rizikových prvků v půdě s preventivními hodnotami stanovenými vyhláškou č. 257/2009 Sb., o používání sedimentů na zemědělské půdě ve vazbě na zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu. Ve vyhlášce došlo k velké řadě změn v pravidlech. Vyhlášky mimo jiné např. stanovuje požadavky pro provozovatele zařízení na úpravu kalů tak, aby bylo prokazatelné, že technologie úpravy je schopna účinně kaly hygienizovat na požadované snížení počtu patogenních mikroorganismů. Provozovatel bude také povinen ověřovat technologii na úpravu kalů, a to na základě odebrání vzorků na vstupu do technologie a na výstupu z technologie a následného porovnání kontaminace, která nesmí překročit stanovený počet kolonií tvořících jednotku. Současně jsou upravena mikrobiologická kritéria pro použití upravených kalů na zemědělskou půdu, kdy od 1. ledna 2020 bude možné aplikovat na zemědělské půdy pouze kal určité kategorie.¹⁸⁶

Vyhláška dále obsahuje celou řadu změn, které kladou další nároky na zpracovatele, jak v oblasti monitoringu, nároků na použité technologie a technologické vybavení atd.

V roce 2016 vyšla v platnost **Vyhláška č. 93/2016 Sb., o Katalogu odpadů**, kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a

¹⁸⁴ ČAOH: Povinnosti sběren odpadů a atomový zákon. [online]. 15. 2. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/caoh-povinnosti-sberen-odpadu-a-atomovy-zakon.html>

¹⁸⁵ 437/2016 Sb. o podmínkách použití kalů na zemědělské půdě

¹⁸⁶ Vyhláška o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě. [online]. 12. 1. 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/vyhlaska-o-podminkach-pouziti-upravenych-kalu-na-zemedelske-pude.html>

států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů).¹⁸⁷ Hlavním důvodem přijetí této nové vyhlášky byla nutnost reagovat na změny v evropských předpisech.¹⁸⁸ Do Katalogu odpadů bylo doplněno několik druhů odpadů, byly provedeny změny v postupu pro zařazování odpadu do Katalogu odpadů podle kategorií a další změny.¹⁸⁹

V témže roce vstoupila platnost **Vyhláška č. 94/2016 Sb., o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů**. Tato nová vyhláška opět reaguje zejména na změny v evropské legislativě¹⁹⁰ a na poslední novelu zákona o odpadech. Nová vyhláška o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů stanoví: a) obsah žádosti o udělení pověření k hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, b) obsah návrhu na prodloužení platnosti pověření k hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, c) obsah školení pro hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, d) kritéria, metody a postup hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, e) obsah žádosti o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, f) obsah osvědčení o vyloučení nebezpečných vlastností odpadů (dále jen "osvědčení"), g) obsah sdělení o přítomnosti nebezpečných vlastností v hodnoceném odpadu.¹⁹¹

Oblast odpadového hospodářství upravuje celá řada vyhlášek, jejich seznam je uveden v příloze Vyhlášky upravující odpadové hospodářství v ČR.

Vzhledem k tomu, že významným zákaznickým segmentem jsou města a obce, ovlivňuje v podnikání i nový zákon

Od 1. října 2016 nabyl účinnosti nový **zákon o zadávání veřejných zakázek**.¹⁹² Jeho cílem by mělo být zefektivnění a zjednodušení zadávacích řízení a snížení administrativní zátěže. Zákon se snaží o zjednodušení přístupu pro menší účastníky, například preferuje dělení veřejných zakázek na části tak, aby se plnění veřejných zakázek mohly účastnit i menší společnosti (například by mělo přednostně dojít k rozdělení svozu odpadu na větším území na části v rámci jedné zakázky). Stále však nesmí dojít k takovému dělení zakázky, aby se její hodnota snížila pod zákonný limit. Zadavatel si může v některých ohledech zvolit, zda pro zjednodušené podlimitní řízení použije

¹⁸⁷ Vyhláška č. 93/2016 Sb., o Katalogu odpadů

¹⁸⁸ Rozhodnutí Komise 2014/955/EU

¹⁸⁹ Dvě nové odpadové vyhlášky ve Sbírce zákonů. [online].30. 3. 2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/dve-nove-odpadove-vyhlascky-ve-sbirce-zakonu.html>

¹⁹⁰ nařízení Komise (EU) č. 1357/2014

¹⁹¹ Vyhláška č. 94/2016 Sb., o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů

¹⁹² zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek

pravidla aplikovaná povinně pro klasické typy řízení. Zadavatel je oprávněn použít pravidla pro nadlimitní režim, ale učinit tak nemusí – to se týká jak kvalifikace, tak hodnocení, posuzování mimořádně nízké nabídkové ceny apod. Dodavatelé budou muset velmi pozorně studovat zadávací podmínky, neboť ty se mohou od zákona o zadávání veřejných zakázek významně odchylovat. Horní limit pro použití zjednodušeného podlimitního řízení se u stavebních zakázek posunul na 50 mil. Kč bez DPH, u veřejných zakázek na dodávky a služby zadávané veřejným zadavatelem zůstal zachován přibližně ve stávajících hodnotách a bude určován nařízením vlády. U veřejných zakázek zadávaných v tomto řízení nebude zadavatel povinen odeslat výzvu pěti dodavatelům, postačí pouze uveřejnění na profilu. Dojde tak ke snížení informovanosti dodavatelů (a tedy i ke snížení transparentnosti) u většího objemu zakázek, než tomu bylo doposud, kdy se většinou jen veřejné zakázky malého rozsahu např. na svoz odpadů v menších obcích, zadávaly prostřednictvím elektronických aukcí, a zakázky podlimitní se zahajovaly odesláním výzev k podání nabídky.¹⁹³

Snahy zemí v oblasti životního prostředí v EU se v roce 2015 např. v **Rakousku** projevily **příjetím zákona o energetické účinnosti**, který nutí firmy zavádět systémy energetických úspor. Vzhledem k tomu, že společnost .A.S.A. Abfall Service AG (lokální rakouská společnost) též vyrábí elektřinu (v Zistersdorfu), tento zákon se jí také týká. Pokud by tedy nezavedla žádné programy úspor energie, byla by povinna odvádět státním orgánům penále. Zákon o energetické účinnosti vyžaduje, aby firmy nejen efektivně fungovaly, ale také aby realizovaly opatření na úrovni spotřebitelů nebo obce. V zájmu zabránění odvodu penále a života v duchu udržitelnosti předala společnost svým zaměstnancům úsporné LED žárovky, které tvoří součást plánu energetických úspor společnosti v obci.¹⁹⁴ S tím, jak společnost zaváděla systém hospodaření s energií do svého interního systému řízení kvality, byla povinna realizovat příslušné energetické audity. Pobočky společnosti absolvovaly první certifikaci v roce 2015. V důsledku toho má společnost .A.S.A. Abfall Service AG má certifikovaný systém nakládání s odpady podle normy EN -ISO 9001 a certifikovaný systém hospodaření podle normy EN - ISO 50001.¹⁹⁵

¹⁹³ Změny v zadávání veřejných zakázek. [online]. 17. 10. 2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/zmeny-v-zadavani-verejnych-zakazek.html>

¹⁹⁴ Tyto 9W úsporné LED žárovky mají stejnou svítivost jako běžné žárovky o výkonu 60 wattů. Svítí-li tato LED žárovka v průměru po dobu jedné hodiny denně, dokáže každý rok ušetřit náklady na energii ve výši cca 40 €.

¹⁹⁵ *News Track, zpravodaj pro pracovníky FCC, únor 2016, s. 20*

Příloha XIII Ekozátěže

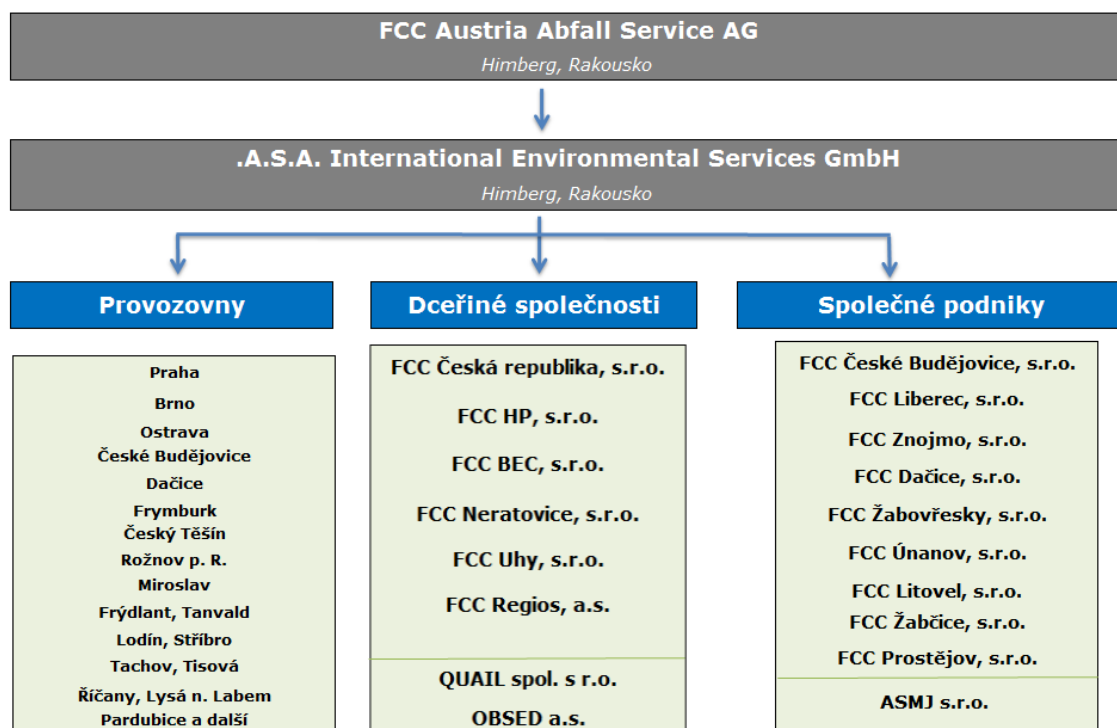
V České republice chybějí na staré ekozátěže stále desítky miliard. V této věci nyní ČAOH a Hospodářská komora ČR vyvíjejí aktivity k nápravě stavu, kdy nabyvatelé postižených lokalit již 25 let čekají na vypořádání smluvního závazku státu k sanaci znečištěných lokalit.¹⁹⁶ Česká republika je stále plná míst, kde je půda kontaminovaná nebezpečnými látkami z hospodaření podniků před rokem 1989. I když se stát zavázal, že tyto škody odstraní, dodnes své závazky nesplnil. Podle ministerstva financí (MF) nepřesahují u starých zátěží závazky státu 35 miliard korun, kritici to ale zpochybňují. Ekozakázek k vyřešení jsou přes tři stovky, z toho nedokončených je 159. Jedna zakázka ale často zahrnuje více lokalit k sanaci, a podle MF jich tak zbývá 500 až 600. Hospodářská komora ČR i další firmy proto žádají stát, aby dal jasné a transparentní podmínky pro výběr lokalit k sanaci a zavázal se, dokdy je ukončí. Ekologické škody vznikly při hospodaření průmyslových či zemědělských podniků, těžbě surovin nebo činností armády před listopadem 1989. Při privatizaci státního majetku v 90. letech se stát smluvně zavázal, že škody na své náklady odstraní, a nabyvatelům majetku byly přiznány finanční garance. Z těchto peněz se měly sanace řešit.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Právo: Na staré ekozátěže chybějí desítky miliard. [online]. 13. 3. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/pravo-na-stare-ekozateze-chybeji-desitky-miliard.html>

¹⁹⁷ Právo: Na staré ekozátěže chybějí desítky miliard. [online]. 13. 3. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/pravo-na-stare-ekozateze-chybeji-desitky-miliard.html>

Příloha XIV Organizační struktura společnosti

Obrázek 8 Organizační struktura



Zdroj: MEPLO, Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017

Příloha XV Působnost MEPLO v ČR

Obrázek 9 Působnost MEPLO v ČR



Zdroj: MEPLO, Prezentace MEPLO v ČR v roce 2017

Příloha XVI Vyhlášky upravující odpadové hospodářství v ČR

Tabulka 6 Vyhlášky upravující odpadové hospodářství v ČR

93/2016 Sb.	Vyhláška o Katalogu odpadů
94/2016 Sb.	Vyhláška o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů
116/2002 Sb.	Vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu o způsobu označování vratných zálohovaných obalů
170/2010 Sb.	Vyhláška o bateriích a akumulátorech a o změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, ve znění pozdějších předpisů“
237/2002 Sb.	Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech způsobu provedení zpětného odběru některých výrobků
248/2015 Sb.	Vyhláška o podrobnostech provádění zpětného odběru pneumatik
294/2005 Sb.	Vyhláška o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady
321/2014 Sb.	Vyhláška o rozsahu a způsobu zajištění odděleného soustřed'ování složek komunálních odpadů
341/2008 Sb.	Vyhláška o podrobnostech nakládání s biologicky rozložitelnými odpady a o změně 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 (vyhláška o podrobnostech nakládání s biologicky rozložitelnými odpady)
352/2008 Sb.	Vyhláška o podrobnostech nakládání s odpady z autovraků, vybraných autovraků, o způsobu vedení jejich evidence a evidence odpadů vznikajících v zařízeních ke sběru a zpracování autovraků a o informačním systému sledování toků vybraných autovraků (o podrobnostech nakládání s autovraky)
352/2005 Sb.	Vyhláška o podrobnostech nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady a o bližších podmínkách financování nakládání s nimi (vyhláška o nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady)
374/2008 Sb.	Vyhláška o přepravě odpadů a o změně vyhlášky č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů), ve znění pozdějších předpisů
383/2001 Sb.	Vyhláška o podrobnostech nakládání s odpady
384/2001 Sb.	Vyhláška Ministerstva životního prostředí o nakládání s polychlorovanými bifenyly, polychlorovanými terfenyly, monometyltetrachlorordifenylmetanem, monometyldichlordifenylmetanem, monometyldibromdifenylmetanem a veškerými směsmi obsahujícími kteroukoliv z těchto látek v koncentraci větší než 60 mg/kg (o nakládání s PCB)
437/2016 Sb.	Vyhláška o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady a změně vyhlášky č. 341/2008 Sb., o

podrobnostech nakládání s biologicky rozložitelnými odpady a o změně 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 (vyhláška o podrobnostech nakládání s biologicky rozložitelnými odpady)

641/2004 Sb. Vyhláška MŽP o rozsahu a způsobu vedení evidence obalů a ohlašování údajů z této evidence

Zdroj: Odpadové hospodářství. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/categories.xsp?OpenView&Start=1&Count=30&Expand=3#3>

Příloha XVII Dotazník

Dobrý den,

společnost, která je leaderem na trhu sběru a následného zpracování odpadů, uvažuje o vývoji kotle pro domácnosti, který by kromě klasických paliv byl schopen likvidovat i vybraný odpad z domácnosti, případně zahrad, a to bez výrazného zápachu, jak je tomu nyní při nelegálním spalování v klasických kotlích. Výhodou používání kotle by byla likvidace odpadu v místě jeho tvorby, tím snížení odpadu (při používání mnoha rodinami by se používání projevilo i v cenách za svoz odpadu), získání otopu zdarma z odpadu. Rádi bychom znali Váš případný zájem o takový výrobek.

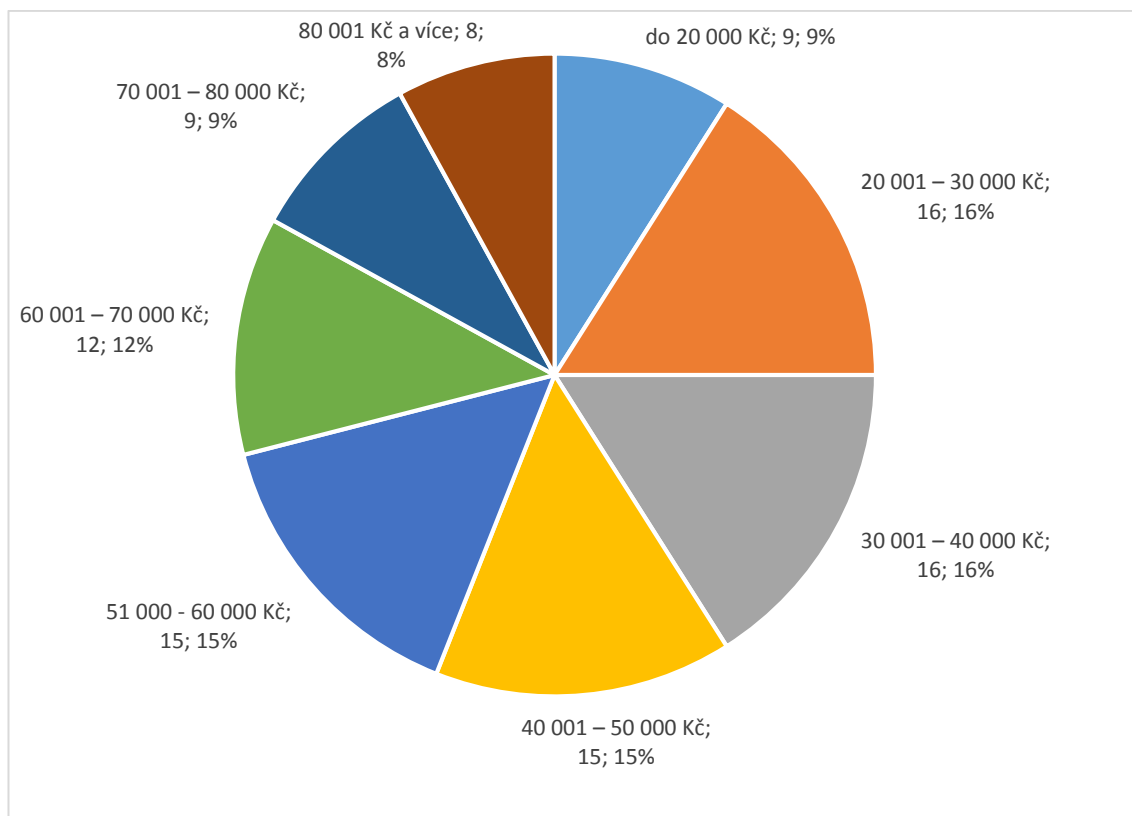
1. Jaký je čistý měsíční příjem Vaší rodiny, která žije ve společné domácnosti?
 - a) do 20 000 Kč
 - b) 20 001 – 30 000 Kč
 - c) 30 001 – 40 000 Kč
 - d) 40 001 – 50 000 Kč
 - e) 50 001 – 60 000 Kč
 - f) 60 001 – 70 000 Kč
 - g) 70 001 – 80 000 Kč
 - h) 80 001 Kč a více

2. Měli byste zájem o kotel popsaný v úvodu tohoto výzkumu?

- a) Ano
- b) Ne

Příloha XVIII Sběr dat

Graf 6 Respondenti dle příjmu (v % a v absolutních počtech)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Sběr dat

Příjem	v absolutních počtech			v %		
	Ano	Ne	Celkem	Ano	Ne	Celkem
do 20 000 Kč	0	9	9	0%	100%	100%
20 001 – 30 000 Kč	12	4	16	75%	25%	100%
30 001 – 40 000 Kč	13	3	16	81%	19%	100%
40 001 – 50 000 Kč	12	3	15	80%	20%	100%
51 000 - 60 000 Kč	12	3	15	80%	20%	100%
60 001 – 70 000 Kč	0	12	12	0%	100%	100%
70 001 – 80 000 Kč	0	9	9	0%	100%	100%
80 001 Kč a více	0	8	8	0%	100%	100%
CELKEM	49	51	100	49%	51%	100%

Zdroj: vlastní zpracování