



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Analýzy prostředí vybraného odvětví

Vypracoval: Petr Benda  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2020



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Petr BENDA  
Osobní číslo: E17230  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Téma práce: Analýzy prostředí vybraného odvětví  
Zadávající katedra: Katedra řízení

**Zásady pro vypracování**

**Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současných situací dvou vybraných organizací jednoho odvětví pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro rozvoj obou organizací.

**Metodika práce:**

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristiky vybraných organizací.
3. Provedení vybraných analýz prostředí a finanční analýzy u organizací.
4. Návrh strategie rozvoje.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

**Seznam doporučené literatury:**

- Fotr, J., et al. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití o praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Pelhřimově dne 27. 4. 2020

---

Petr Benda



## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za ochotu, cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Dále děkuji Ing. Janě Krutákové ze společnosti HANTÁLY a.s., Pavlu Gregorovi a Ing. Pavlíně Buršíkové z ESKO-T s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací. Poděkování patří i mé rodině za podporu během studia a zejména tetě, která mi díky svým zkušenostem objasnila problematiku odpadového hospodářství.





# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Strategie a strategické řízení .....	4
2.1.1	Strategie .....	4
2.1.2	Strategické řízení .....	4
2.2	Podnik a prostředí, ve kterém působí .....	6
2.2.1	Vnitřní prostředí podniku .....	7
2.2.2	Vnější prostředí podniku .....	8
2.3	Analýza vnitřního prostředí.....	9
2.3.1	Finanční analýza .....	9
2.4	Analýza vnějšího prostředí.....	12
2.4.1	Porterův model .....	13
2.4.2	STEP analýza.....	15
2.5	SWOT analýza .....	17
2.5.1	Strategie ze SWOT .....	19
3	Cíl a metodika.....	21
3.1	Cíl bakalářské práce .....	21
3.2	Metodika bakalářské práce.....	21
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.....	21
3.2.2	Charakteristiky vybraných organizací.....	21
3.2.3	Provedení vybraných analýz prostředí u organizací.....	21
3.2.4	Navržení strategií vhodných pro rozvoj .....	22
4	Analýzy současného stavu.....	23
4.1	Charakteristika organizací.....	23
4.1.1	ESKO-T s.r.o. ....	23
4.1.2	HANTÁLY a.s. ....	24

4.2	Finanční analýza .....	25
4.2.1	Rentabilita .....	25
4.2.2	Likvidita .....	27
4.2.3	Zadluženost .....	29
4.2.4	Aktivita .....	30
4.3	Porterův model .....	31
4.3.1	Stávající konkurence .....	31
4.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	33
4.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	33
4.3.4	Vyjednávací síla odběratelů .....	34
4.3.5	Hrozba substitučních výrobků .....	36
4.4	STEP analýza.....	36
4.4.1	Sociálně-kulturní faktory .....	36
4.4.2	Technologické faktory .....	38
4.4.3	Ekonomické faktory .....	39
4.4.4	Politicko-právní faktory .....	41
4.5	SWOT analýza.....	43
4.5.1	ESKO-T s.r.o. ....	44
4.5.2	HANTÁLY a.s.....	47
5	Diskuse.....	51
6	Závěr .....	56
	Summary.....	57
	Seznam použité literatury .....	58
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Pojem management zjednodušeně představuje řízení podniku či organizace. Veber (2000) ho obecně charakterizuje jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“. V rámci těchto činností v dnešní době čím dál více roste důležitost strategické úrovně managementu, kterou se musí zpravidla vrcholové vedení zabývat. Podniky jsou totiž součástí prostředí, a to na ně působí mnoha faktory, které mohou značně ovlivnit dosahování jejich výsledků. Snahou se tedy stává situaci průběžně pozorovat, vyhodnocovat a činit vše pro přežití v těchto podmínkách a dosažení konkurenční výhody. Tomu se věnuje disciplína managementu zvaná strategické řízení. Jedná se o proces zabývající se dlouhodobým směřováním organizace v daném prostředí, které proto analyzuje.

Každý podnikatelský subjekt je jedinečný. I když podniky působí ve stejném oboru, u každého z nich dochází k jiné situaci. Z toho důvodu tato práce nabízí pohled na dvě organizace působící na poli komunálního odpadového hospodářství. Zabývají se zejména svozem a nakládáním s komunálními odpady, a to na Břeclavsku a Třebíčsku. Cílem je tedy určit ovlivňující faktory, zhodnotit situace, ve kterých se nacházejí, vzájemně porovnat a navrhnout strategie vhodné pro jejich budoucí rozvoj. K tomu využívá analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Práce se dělí na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V první části jsou vymezeny základní pojmy týkající se strategického managementu a vysvětleny jednotlivé analýzy prostředí včetně způsobu navrhnutí strategií vycházejících z nich. Metodika popisuje postupy vycházející z teoretické části. V praktické části jsou vybrané organizace nejprve stručně charakterizovány a poté dochází k realizaci postupů. Pro analýzu organizací je využita finanční analýza, nejen z níž vyplývají jejich silné a slabé stránky. Následně je pomocí STEP analýzy a Porterova modelu analyzováno okolí podniků pro zjištění příležitostí a ohrožení, kterým jsou v prostředí vystavovány. Na závěr jsou výstupy analýz a další získané informace využity ve SWOT analýze, která navrhuje vhodná opatření pro zlepšení postavení podniků na trhu.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Strategie a strategické řízení

V současné době, kdy být součástí globalizovaných trhů pro organizaci většinou znamená čelit častým změnám a intenzivní konkurenci, je důležité, aby se její vrcholový management zajímal o budoucnost a vývoj v dlouhodobém horizontu. „*Podniky se stále více dostávají do situace, která vyžaduje rychlou reakci na dynamiku trhu*“ (Zuzák, 2011).

Posláním každé organizace je naplňovat své vize. Pro dlouhodobou úspěšnost se musí ale dokázat pohybovat v prostředí plném pozitivních i negativních vlivů a efektivně využívat své zdroje. Potřebuje tedy znát cestu, která ji dovede ke svému cíli.

#### 2.1.1 Strategie

Strategie je hlavním pojmem v oboru strategického řízení. Má původ ve starověkém Řecku, slovo „strategos“ znamenalo vojevůdce a jeho umění (Srpková & Řehoř, 2010). Nachází ale uplatnění i v odlišných oblastech, dle Zuzáka (2011) se těmito vojenskými postupy dodnes inspirují manažeři a lze je používat při tvoření podnikové strategie.

Veber (2000) strategii definuje jako „*koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů*“.

Strategie se odráží v dlouhodobém vývoji, její tvoření je jednou z nejvýznamnějších částí řízení podniku. Zohledňuje poslání a cíle, jež si organizace stanoví, v dlouhodobém pojetí. Činnosti managementu se od strategie odvíjí, slouží například jako podklad při rozhodování (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2012).

Strategie je tedy výstupem strategického řízení, obvykle zpodobněná ve formě dokumentu obsahujícího podnikové cíle a postupy k jejich splnění (Dedouchová, 2001).

#### 2.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je proces vrcholového managementu, který se věnuje dlouhodobému směřování a vývoji organizace. Smyslem se stává dosahování určených

cílů, jako je konkurenční výhoda, přičemž se vychází z dlouhodobého zaměření (Tichá & Hron, 2019).

Jak vývoj strategického řízení popisují Váchal a Vochozka (2013), jeho význam vzrostl až s velikostí, složitostí a různorodostí podniků. To podkládají tím, že pro malé podniky v 19. století bylo zatím snadné přizpůsobit se poměrně stabilnímu prostředí a až průběhu 20. století, s rozrůstajícími se podniky a změnami ve vnějším prostředí, musely začít uplatňovat principy strategického řízení. Nyní má tato část managementu v každé organizaci důležité postavení.

Definice nejsou zcela jednotné, u jednotlivých autorů se liší. Hitt, Ireland a Hoskisson (2011) uvádí, že „*proces strategického řízení je racionální přístup firem nezbytný pro dosažení strategické konkurenceschopnosti a k získání nadprůměrných výnosů*“ (překlad vlastní).<sup>1</sup> Fotr et al. (2012) pak přidávají možnost tento pohled rozšířit o personální dimenzi z důvodu součinnosti všech zúčastněných pro dosažení úspěchu jako společného cíle. Grasseová, Dubec, a Řehák (2010) ho popisují takto: „*Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.*“

Důležitost postavení strategického managementu v podniku spočívá například v ovlivnění budoucího vývoje, pochopení zájmových skupin a postupů konkurence, zvýšení prodejnosti, či řízení výkonnosti podniku (Fotr et al., 2012).

Schéma postupu strategického řízení je ukázáno na obrázku 1. Autoři často oddělují tři základní kroky, do kterých lze tento nikdy nekončící proces shrnout. Zkráceně jde o postup vyvíjení strategií na dosažení cílů a následnou realizaci té nejuvhodnější. Tři fáze rozlišují i Fotr et al. (2012), přičemž následně nabízí navíc možné rozšíření s větším důrazem na výběr nejlepší varianty:

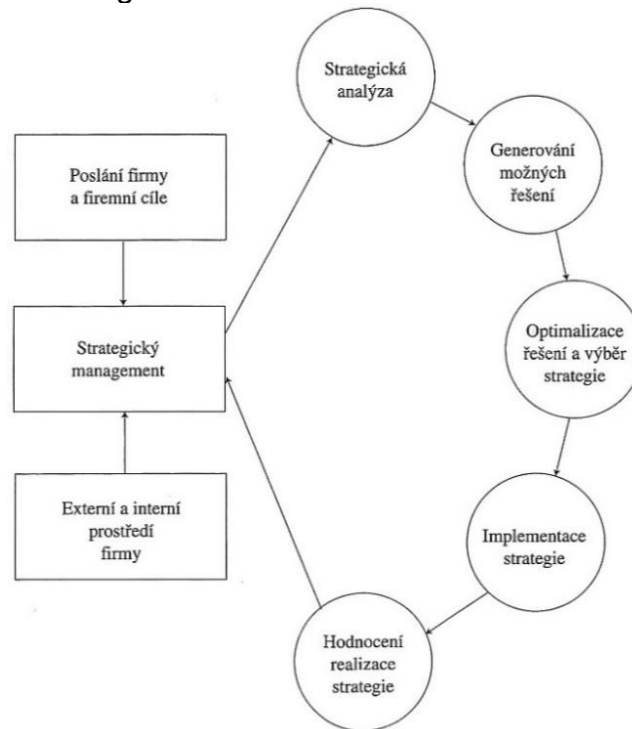
- **Formulace strategie:** Stanovuje poslání, vize, dlouhodobé cíle, poté připravuje alternativy strategií, zhodnotí je a vybírá jednu z nich. K tomu musí zohlednit prostředí a jeho vývoj, a to pomocí analýz prostředí.

---

<sup>1</sup> *The strategic management process is a rational approach firms use to achieve strategic competitiveness and earn above-average returns.*

- **Implementace strategie:** Realizuje zvolenou strategii nástroji operativního managementu. Probíhá zpracování a vykonávání postupu, zajišťování úkolů apod.
- **Hodnocení strategie:** Je posledním krokem procesu, ale probíhá průběžně v celém strategickém řízení. Sleduje faktory ovlivňující zvolenou strategii, vyhodnocuje výsledky, navrhuje opravy postupu.

Obrázek 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Křekovský a Vykpěl, 2006, upraveno

## 2.2 Podnik a prostředí, ve kterém působí

Podnikem lze obecně rozumět subjekt s ekonomickou a právní samostatností, přeměňující vstupy na výstupy, které nabízí na trhu jako zboží nebo služby (Srpková & Řehoř, 2010; Dvořáček & Slunčík, 2012).

Podnik působí v prostředí plném činitelů, kterým je ovlivňován a zároveň ho také sám ovlivňuje. To se dělí na vnější a vnitřní. Jako vnitřní se chápe organizace sama, vše, co se nachází vně, se stává jejím okolím. Vliv okolí musí organizace respektovat, protože bez něho by nebyla schopna existence. Například se totiž neobejde bez zákazníků, kteří jsou pro ni zdrojem tržeb za výrobky či služby, nebo využívá inovace vyvíjené ve světě,

nabízející modernizaci technologií potřebných ke své činnosti. Zároveň například vybavení, finance či zásoby, jakožto prvky prostředí organizace, jsou neodmyslitelnou součástí tohoto systému.

Předpokladem úspěchu je soulad mezi zdroji podniku a podmínkami, které přináší vnější prostředí. Rozhodujícím krokem pro podnik je prostředí analyzovat, a to proto, aby znal svoji pozici v něm, dokázal ho identifikovat, předvídat a reagovat na něj, nebo posoudil svůj potenciál. (Fotr et al., 2012)

### **2.2.1 Vnitřní prostředí podniku**

Vnitřní (interní) prostředí je tvořeno prvky nacházejícími se uvnitř organizace a jejich vzájemnými vazbami. Pro každý podnik je specifické a podniky ho svými aktivitami přímo ovlivňují. Podle Dvořáčka & Slunčíka (2012) vnitřní prostředí obsahuje síly působícími uvnitř podniku mající specifické dopady na jeho řízení. Zahrnuje zejména podnikové cíle, zdroje, schopnosti a strukturu (Sedláčková, 2000). Nutnost se příkládá vzájemné spolupráci a vyváženosti všech složek organizace.

Faktory uvnitř organizace se obecně rozlišují do dvou skupin, jsou to tzv.:

- tvrdé prvky – tvořené hmotnými či představitelnými veličinami (např. výroby, služby, technické vybavení, finance atd.);
- měkké prvky – tvořené nehmotnými, neviditelnými akty při jednání, chování nebo vystupování lidí v rámci i vně organizace (např. komunikace s partnery a úřady).

Na rozdíl od dřívější doby, v současnosti mají čím dál větší význam měkké prvky (znalosti, dovednosti apod.), protože jsou oproti tvrdým prvkům obtížněji napodobitelné. (Veber, 2000)

Americká poradenská organizace McKinsey & Company definovala základní složky vnitřního prostředí v modelu rozhodujících interních faktorů „7S“. Tzv. kritickými faktory úspěchu jsou: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Při analyzování vnitřního prostředí je cílem zjistit silné a slabé stránky podniku.

## 2.2.2 Vnější prostředí podniku

Vnější (externí) prostředí, ve kterém podniky působí, je tvořeno faktory, co mají původ mimo organizaci. Podnik je s ním propojený, mohou se navzájem ovlivňovat a přizpůsobovat. Vliv okolí na podnik a jeho strategii se projevuje nejen vznikem příležitostí a ohrožení, ale také zásahy regulujících pravidel nebo dostupností zdrojů. (Tichá & Hron, 2019)

V poslední době se prostředí stále více mění a je nestabilní, pro dosažení úspěchu musí podnik na čtenější změny reagovat. Tichá a Hron (2019) uvádí obecné trendy tohoto vývoje vnějšího prostředí, těmi jsou zejména: nové technologie a distribuční kanály, změny v ekonomických proměnných a v příbuzných odvětvích, regulace ze strany vlády.

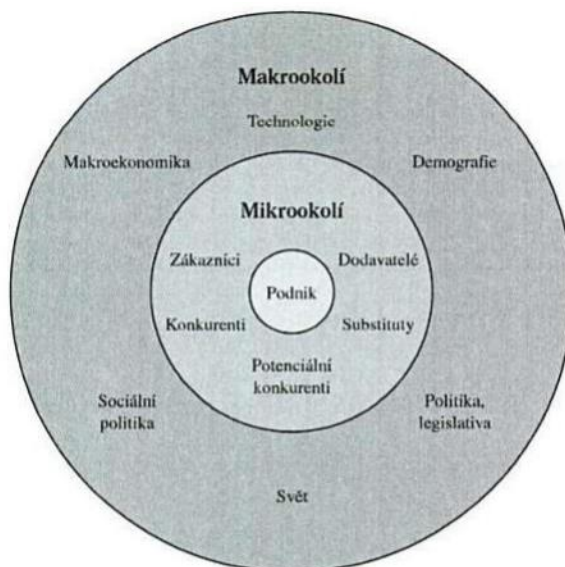
Důležitost poznání okolí podniku se odráží v pochopení vzájemných vztahů, schopnosti adaptace na něj a možností ovlivňování ho (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Jak je vidět na obrázku 2, literatura uvádí možnost okolí podniku dále dělit na dvě části, přičemž jejich názvy se dle autorů mění. Například Dedouchová (2001) nebo Váchal a Vochozka (2013) tak činí na mikrookolí a makrookolí:

- Mikrookolí (oborové okolí) – odvětví, ve kterém podnik působí. Podnik ho může částečně ovlivnit (mít na něj určitý vliv). Patří sem zejména: zákazníci, konkurence, substituty, dodavatelé.
- Makrookolí – nezávislé na vůli podniku (působí na podnik, ale podnik jej nemůže ovlivňovat). Tvoří prostředí pro všechna mikrookolí. Zahrnují se do něj faktory jako: legislativa, ekonomika, demografie, technologie, ekologie, sociologie apod.



Obrázek 2: Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001

Analýza vnějšího prostředí identifikuje příležitosti a hrozby, které okolí vytváří.

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýzování vnitřního prostředí je prvním nástrojem analýzy prostředí pro vývoj podnikové strategie. Přináší informace o stavu fungování organizace, jeho přednostech a nedostatcích. Identifikuje disponibilní podnikové zdroje (vnitřní faktory) a možnosti jejich využití pro dosažení konkurenční výhody a odolávání dalších vlivů okolí (Váchal & Vochozka, 2013).

Při zpracování dat by měl být brán ohled na účel, pro který je analýza prováděna, a měly by být poskytovány pouze výstupy využitelné pro realizaci činností strategického řízení (Grasseová et al., 2010).

Pro účely této práce bude využita finanční analýza, existuje ale více metod, jako například analýza portfolia, konkurenceschopnosti nebo výsledků ve funkcionálních oblastech.

### 2.3.1 Finanční analýza

V současné situaci, kdy prostředí, ve kterém se organizace vyskytují, je nestabilní a dochází v něm k častým změnám, hrají finance výraznou roli v řízení. Finanční analýza

je nástroj pro finanční řízení podniku. Má také podstatnou úlohu ve strategickém managementu, zabývá se totiž oblastmi důležitými i pro tento proces (Keřkovský & Vykypl, 2006). Lze s její pomocí posoudit úspěšnost podnikové strategie (Růčková, 2019).

Růčková (2019) definuje tento pojem jedním z možných způsobů: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“

Zahrnuje činnosti pro charakterizování ekonomické situace, cílem je tedy zhodnotit „finanční zdraví“ podniku, určit silné a slabé stránky jeho hospodaření, výstupy slouží také jako podklad pro rozhodování o budoucím rozvoji podniku (Keřkovský & Vykypl, 2006). Veber (2000) zdůrazňuje důležitost informací poskytovaných finanční analýzou možností využití při zhodnocení hospodaření, odhadu budoucího ekonomického vývoje a při odůvodňování podnikatelských projektů.

Výsledky finanční analýzy využívají uživatelé uvnitř i vně podniku. Je důležitá jak pro management, který za fungování podniku zodpovídá, tak pro ostatní cílové skupiny. Například pro akcionáře je podstatná výnosnost a vývoj akcií, pro dodavatele schopnost splacení faktur, věřitele zajímá dlouhodobá likvidita. Jako další uživatele lze uvést státní instituce, konkurenci, veřejnost apod. (Růčková, 2019)

Pro provedení analýzy jsou potřebná kvalitní data, závisí na nich totiž i kvalita výsledků této činnosti. Základním zdrojem jsou účetní výkazy jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích. Dále lze využít i jiné zdroje, těmi mohou být různé analytické materiály, statistiky nebo výstupy databází. (Váchal & Vochozka, 2013)

S podklady pro tuto analýzu souvisí rovněž její dělení na externí a interní, které popisuje Růčková (2019). Externí vychází z veřejně dostupných informačních zdrojů. Interní je rozbohem hospodaření podniku a kromě zveřejňovaných dat čerpá z vnitropodnikového účetnictví.

## **Poměrové ukazatele**

Existuje mnoho metod hodnocení finanční situace podniku, jejich volba by měla brát ohled na účelnost, nákladnost a spolehlivost (Růčková, 2019). Základním nástrojem metod finanční analýzy je výpočet ukazatelů. Sedláčková (2000) zdůrazňuje užitečnost jejich srovnání s konkurenty a vypovídající schopnosti vazeb mezi nimi.

Fotr (2012) dělí ukazatele na čtyři hlavní skupiny:

- absolutní ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- pyramidové rozklady,
- souhrnné ukazatele.

Nejčastěji jsou využívány ty poměrové, vypočítají se poměrem dvou složek, které vychází z dostupných informací. Některé z těch nejrozšířenějších, které práce využívá, jsou zde uvedeny, a to dle Růčkové (2019) a Vebera (2000):

### **Ukazatele rentability**

Rentabilitou je označována výnosnost kapitálu. Ukazatele čerpají ze dvou základních výkazů, z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Používají se pro posouzení efektivnosti organizace, její schopnosti dosahovat výdělků pomocí vloženého kapitálu. Obecně se vyjadřuje poměrem položky výsledku hospodaření k částce určitého druhu kapitálu. V praxi je využíváno více ukazatelů rentability.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ukazuje celkovou výdělečnou schopnost podniku bez ohledu na zdroj financování:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (1)$$

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita určité položky obecně vyjadřuje její vlastnost rychle a bez velké ztráty se přeměnit na hotovost. Ukazatelé likvidity podniku představují schopnost hradit své závazky. Poměřují, čím je možno platit, s tím, co se musí platit. Rozlišujeme tři druhy.

Běžná likvidita – kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Pohotová likvidita – schopnost uhradit závazky bez prodání zásob:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Okamžitá likvidita – schopnost hradit závazky s okamžitou splatností:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

## Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost znamená, že podnik využívá cizí zdroje k financování svých aktiv. Ukazatelé slouží pro hlídání výše rizika této skutečnosti. Částečná zadluženost je pro podnik užitečná, podstatou je snaha o správné rozložení struktury zdrojů (vlastních a cizích), důležitá je při tom souvislost s výnosností. Existuje mnoho ukazatelů pro zjištění rozsahu využití cizích zdrojů, vychází se hlavně z údajů uvedených v rozvaze.

Celková zadluženost – ukazatel věřitelského rizika:

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (5)$$

Koeficient samofinancování<sup>2</sup> – poměr financování aktiv vlastníky podniku:

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (6)$$

## Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele hodnotí efektivnost a schopnosti podniku využívat zdrojů, tedy jak a s jakým vlivem na rentabilitu či likviditu nakládá s kapitálem a jeho složkami. Dělí se do více typů, podle složek zdrojů a aktiv, které popisují.

Jako základní a nejkompexnější ukazatel lze uvést obrat celkových aktiv neboli vázanost celkového vloženého kapitálu, který udává, kolikrát se aktiva podniku obrátí za rok.

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{celkový\ vložený\ kapitál} \quad (7)$$

## 2.4 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je druhým pilířem analyzování prostředí při formulaci podnikové strategie. Cílem je odhadnout vliv vnějších faktorů a odhalit trendy budoucího vývoje prostředí.

Pro analýzu vnějšího prostředí je třeba vymežit relevantní faktory s vlivem na podnik, tedy nezajímat se o ty, s kterými nemá podnik žádný vztah (Tichá & Hron, 2019). Je zaměřena na určení příležitostí, které se podnik snaží využít, a hrozeb, které chce

---

<sup>2</sup> Jedná se o doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku, jejich součet je přibližně 1.

eliminovat. Lze podle ní určit postavení podniku v prostředí. Výsledky analýzy jsou vstupem pro některé činnosti strategického řízení (Grasseová, et al., 2010).

Volba metody závisí na účelu provádění analýz, v této práci bude využita STEP analýza a Porterův model. Dalšími prostředky mohou být tvorba scénářů, strategické mapy, analýza konkurence apod.

### 2.4.1 Porterův model

Porterův model pěti sil zkoumá mikrookolí podniku a jeho rizika. V každém odvětví<sup>3</sup> jsou zásadním faktorem konkurenční síly, které působí na organizace. Podstatu konkurenčního prostředí popsal Michael Porter v tomto modelu, který se užívá k získání podrobnějších informací o soutěživosti v daném odvětví (Bowman, 1996). Stejně jako ostatní analýzy se odráží ve formulování strategie podniku a lze ho aplikovat i před vstupem do odvětví (Zuzák, 2012).

Model identifikuje síly a jejich vliv na podnik a konkurenci odvětví, dle Srpové, Svobodové, Skopla a Orlíka (2011) může dojít k jejich působení souběžně i jednotlivě. Mohou mít pro podniky význam v jejich dlouhodobém vývoji a lze je také činnostmi managementu ovlivnit, tudíž by na ně měly reagovat a pokusit se je využít (Srpová & Řehoř, 2010). Snahou je vyhledat na trhu nejméně zranitelnou pozici.

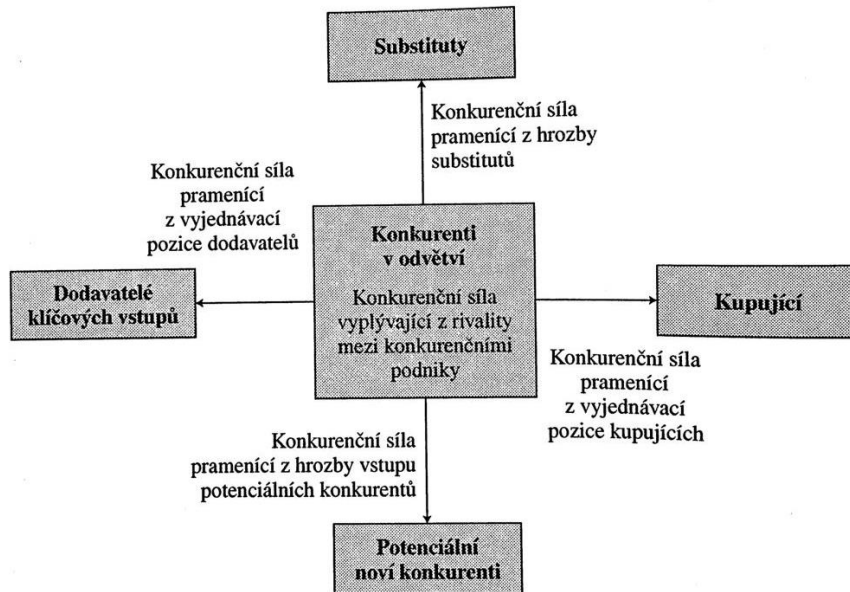
Analýza konkurenčního prostředí tedy hodnotí vliv těchto pěti konkurenčních sil (faktorů), zobrazených na obrázku 3:

- Stávající konkurence v odvětví
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Hrozba substitučních výrobků

---

<sup>3</sup> Veber (2000) chápe v tomto kontextu odvětví jako „*souhrn oblastí, v nichž je organizace aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž organizace nebo některá její jednotka působí.*“

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková & Buchta, 2006

### Stávající konkurence v odvětví

Všechny podniky chtějí dosahovat konkurenční výhody. Z toho důvodu vzniká rivalita mezi nimi, která je způsobena snahou o vylepšování své pozice každého z nich (Váchal & Vochozka, 2013). Při realizaci určitého strategického rozhodnutí může podnik očekávat reakci konkurentů, ať už změnou strategie nebo pouze v určitých oblastech (Zuzák, 2012). Podle Dedouchové (2001) je rozsah této rivality funkcí faktorů:

- struktury mikrookolí,
- poptávkových podmínek,
- výšky výstupních bariér z mikrookolí.

### Ohrožení novými konkurenty

Podniky schopné vstoupit do daného odvětví jsou ohrožením pro stávající podniky působící v něm. Váchal a Vochozka (2013) uvádějí, že vážnost nebezpečí závisí na bariérách vstupu a reakcích stávajících podniků na nové konkurenty.

Bowman (1996) za nejobecnější bariéry vstupu považuje tyto faktory:

- úspory z rozsahu,
- výhody ze zkušeností,
- preference stávajících značek,
- kapitálové požadavky,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na velikosti,

- přístup k distribučním kanálům,
- politika státu.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé jsou schopni zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu produktů, a tak i oni někdy působí pro podniky jako hrozba. Mají velkou vyjednávací sílu zejména, když: jsou monopolní nebo se seskupují, jejich podniky jsou velké a silné, existují značné bariéry vstupu do jejich odvětví, dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný, odběratel není důležitým zákazníkem (Zuzák, 2012). Podniky se mohou bránit budováním vztahů s dodavateli a získáváním dalších zdrojů (Grasseová et al., 2010).

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé neboli zákazníci využívají také svou vyjednávací sílu. Jejich zájmem je snižování cen a vysoká kvalita produktů. Tím pádem silní odběratelé zvyšují podniku výrobní náklady (Dedouchová, 2001). Jejich síla dle Tiché a Hrona (2019) narůstá, pokud například: jsou koncentrovaní či nakupují ve velkém, nakupovaný produkt není diferencovaný nebo je pro ně významnou položkou, dosahují nízkého zisku, nakupovaný produkt se bohatě zaplatí.

### **Ohrožení substituty**

Za substituty se považují podobné produkty, kterými lze nahradit stávající produkt, protože slouží ke stejnému nebo podobnému účelu (Grasseová et al., 2010). Dle Váchala a Vochozky (2013) atraktivita odvětví klesá při snadnější možnosti nahrazení existujících produktů a největší pozornost by měla být věnována těm substitutům, které nabízejí zákazníkům lepší uspokojení potřeb nebo jsou vyráběné v odvětvích s vyššími zisky. Kvůli substitutům podnikům hrozí ztráta odběratelů ve prospěch konkurentů. Zuzák (2012) uvádí možnosti obrany proti této hrozbě: odlišením a inovacemi produktů, vyšší marketingovou podporou, vstupem do odvětví substitutů nebo snížením cen.

## **2.4.2 STEP analýza**

STEP analýza je jednoduchý nástroj, který se zaměřuje na makrookolí podniku a jeho vlivy. Zabývá se tedy faktory národního a zahraničního prostředí důležitými pro tvorbu strategie (Fotr et al., 2012). Může být podkladem pro předpovídání budoucího vývoje a rozhodování o směřování organizace (Grasseová et al., 2010).

Analýza zkoumá faktory, u kterých se předpokládá, že ovlivňují podnik. Jedná se o faktory rozdělené do těchto segmentů: sociálně-kulturního, technologického, ekonomického a politicko-právního.

Váchal a Vochozka (2013) považují za smysl v navzájem se ovlivňujících segmentech odpovědět na tři základní otázky:

*„Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?“*

*„Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?“*

*„Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“*

Nejpoužívanější z názvů STEP se skládá z počátečních písmen anglických názvů<sup>4</sup> zkoumaných skupin faktorů. V některých zdrojích je pojmenována jako PEST. Uvádí se také její rozšířená varianta PESTLE, popř. SLEPTE, která legislativní faktory specifikuje zvlášť a přidává ještě faktory ekologické. (Zuzák, 2012)

Jako výhody této analýzy zmiňují Tichá a Hron (2019), že se zaměřuje na celé široké prostředí včetně změn běžně nezpozorovatelných, dále že zahrnuje i vlivy, které se na první pohled nespojují s podnikatelskou sférou, a že pomocí ní lze pochopit faktory ovlivňující výkon odvětví. Za nevýhodu považují možné riziko plýtvání času při provádění analýzy, pokud nepřinese nové výstupy.

Zmiňované segmenty lze jednoduše popsat a vyjmenovat k nim příklady faktorů (Váchal & Vochozka, 2013; Zuzák, 2012):

### **Sociálně-kulturní**

Jedná se o faktory vycházející ze společnosti, způsobu života, životních hodnot, zvyků.

- demografie
- rozdělování příjmů
- mobilita obyvatelstva
- vzdělanost obyvatelstva
- životní styl a úroveň
- systém sociálního zabezpečení

### **Technologické**

Faktory související s technickou úrovní a vývojem, inovačním potenciálem apod.

- vládní podpora výzkumu a vývoje

---

<sup>4</sup> social, technological, economical, political



- objevy, vynálezy, patenty
- trendy ve vývoji a výzkumu
- zastarávání výrobních prostředků
- tempo změn v technologiích
- dostupnost přírodních zdrojů

### **Ekonomické**

Zahrnuje faktory, které se týkají hospodářství, ekonomické situace státu nebo toků peněz.

- vývoj HDP
- úroková míra
- inflace
- stabilita měny
- nezaměstnanost
- státní rozpočet

### **Politicko-právní**

Jsou to faktory tvořící systém, ve kterém podniky působí, způsoby distribuce moci apod.

- stabilita vlády
- daňová politika
- podpora a regulace zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí
- státní regulace ekonomiky
- mezinárodní dohody

## **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedním z nejznámějších nástrojů pro formulaci strategie, zabývající se současně organizací i jejím okolím. Je vlastně jakýmsi shrnutím analýz prostředí, jejichž výsledky hromadně vyhodnocuje. Dle Křekovského a Vykypěla (2006) je tak vhodné ji realizovat až na závěr prováděných analýz pro sumarizaci.

Tuto metodu vyvinul Albert Humphrey<sup>5</sup> mezi 60. a 70. lety v rámci výzkumného projektu na Stanfordské univerzitě, který se zabýval nedostatky plánování a řízením změn

---

<sup>5</sup> Albert S. Humphrey byl „americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu“ (Srpková et al., 2011).

největších společností v USA. Původně byla pojmenována jako SOFT analýza. (Grasseová et al., 2010)

Název SWOT je akronymem z anglických pojmenování faktorů, na kterých je založena:

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (ohrožení)

Podklady pro provedení této metody lze získat zejména převzetím výstupů z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Zkoumá vzájemné vazby mezi nimi a navrhuje podle nich podnikovou strategii. Z analýzy organizace hodnotí silné a slabé stránky určující její efektivnost, z externí analýzy jsou to identifikované příležitosti a hrozby celého okolí, které jí ovlivňují. (Zuzák, 2012)

Pro vypracování analýzy je nutné si předem ujistit účel využití jejích výsledků (Grasseová et al., 2010). Jednotlivé faktory jsou různé důležité, proto Tichá a Hron (2019) za klíčové považují, aby SWOT analýza zohledňovala požadované záměry, týkající se konkrétní situace podniku. Sedláčková (2000) dále u faktorů bere v potaz ocenění vlivů a vzájemné vazby.

Faktory jsou porovnávány pomocí tabulky (matice) znázorněné na obrázku 4. Nedoporučuje se používat vyčerpávající seznamy, ale vybrat pouze ty strategicky významné. Jejich kombinace poté utváří varianty budoucího strategického chování podniků (Veber, 2000). Typy těchto strategií jsou zobrazeny ve čtyřech polích matice.

Obrázek 4: SWOT analýza

	<b>W</b> Slabé stránky	<b>S</b> Silné stránky
<b>O</b> Příležitosti	<b>WO strategie</b> „hledání“	<b>SO strategie</b> „využití“
<b>T</b> Ohrožení	<b>WT strategie</b> „vyhýbání“	<b>ST strategie</b> „konfrontace“

Zdroj: Tichá a Hron, 2019, upraveno

V literatuře najdeme vyjmenované příklady faktorů. Níže jsou uvedeny některé z těch, co zmiňují Váchal s Vochozkou (2013) a Křekovský s Vykypělem (2006):

- Silné stránky: adekvátní finanční zdroje, schopný management, dobrá pověst, konkurenční výhody, úspory z rozsahu.
- Slabé stránky: zastaralé zařízení, vysoké náklady oproti konkurenci, nízká ziskovost, slabá pozice na trhu, podprůměrný marketing.
- Příležitosti: vstup na nové trhy, rozšíření nabídky, rychlejší růst trhu, diverzifikace, vertikální integrace.
- Ohrožení: vstup nových konkurentů, růst síly dodavatelů a odběratelů, změny trendů, vyšší prodej substitutů, pomalý růst trhu.

### 2.5.1 Strategie ze SWOT

*„Identifikováním faktorů jsou vyvíjeny strategie, které mohou stavět na silných stránkách, eliminovat stránky slabé, využívat příležitosti, nebo čelit hrozbám“ (překlad vlastní)<sup>6</sup> (Dyson, 2004).*

SWOT analýza generuje, dle matice na obrázku 4, tyto typy strategií (Srpková & Řehoř, 2010; Tichá & Hron, 2019; Zuzák, 2012):

#### **Strategie SO**

Strategie založená na zhodnocení příležitostí, se kterými se organizace setkává ve svém okolí, pomocí svých silných stránek. Příkladem může být situace podniku nacházejícím se na rostoucím trhu disponujícím dostatečnými zdroji, kapacitou a schopnostmi. Představuje nejvíce žádaný stav, nedochází k němu ale často.

#### **Strategie WO**

V situaci, kdy se podniku, ve kterém převažují slabiny, nabízejí mnohé příležitosti, navrhovaná strategie spočívá v překonání slabých stránek využitím příležitostí okolí. Jako příklad lze uvést spojení se podnikem s partnerem či konkurentem pro získání dodatečných zdrojů nebo navýšení výrobní kapacity.

---

<sup>6</sup> *Having identified these factors strategies are developed which may build on the strengths, eliminate the weaknesses, exploit the opportunities or counter the threats.*

### **Strategie ST**

Podnik je vystaven nepříznivým vlivům okolí, které odvrací svými silnými stránkami. Ohrožení musí včas identifikovat, poté se je snaží eliminovat či proměnit v příležitost. Například při hrozícím vstupu nových konkurentů na trh posílí svojí stávající pozici.

### **Strategie WT**

Nejhorší varianta nastává, když podnik čelí převaze slabých stránek a hrozbám z okolí. Obrannými strategiemi se snaží minimalizovat své nedostatky a vyhýbat se vnějším rizikům. Často dochází k boji o přežití, může dojít až vyhlášení bankrotu nebo likvidaci podniku.

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současných situací dvou vybraných organizací jednoho odvětví pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategie pro rozvoj obou organizací. Současné situace těchto dvou podniků působících na poli komunálního odpadového hospodářství jsou také vzájemně srovnávány.

### **3.2 Metodika bakalářské práce**

Metodika práce se skládá z níže popsaných částí.

#### **3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma**

Prvním krokem se stala literární rešerše. Poskytuje základní informace potřebné k získání přehledu v řešené tématice a popisuje prováděné analýzy. Jako zdroj posloužila odborná literatura. Práce využívá knihy, i v elektronické podobě, a odborné články dostupné z databáze EBSCO. Seznam použité literatury se nachází v závěru práce.

#### **3.2.2 Charakteristiky vybraných organizací**

Následuje krátké představení zkoumaných organizací a jejich činností. Jako podklady pro tuto část byly využity oficiální webové stránky společností, veřejné dokumenty či informace poskytnuté přímo zástupci vedení organizací.

#### **3.2.3 Provedení vybraných analýz prostředí u organizací**

V praktické části práce jsou provedeny níže vyjmenované analýzy prostředí popsané v literárním přehledu.

Hlavním zdrojem informací při zpracování byly rozhovory s manažery obou organizací. Využity byly i finanční výkazy, zveřejňované dokumenty podniků nebo elektronické zdroje. Rámcová osnova rozhovorů je součástí přílohy 1.

## **Finanční analýza**

K popsání finanční situace podniků slouží finanční analýza. Finanční zdraví je posouzeno pomocí poměrových ukazatelů. Data vycházejí zejména z veřejných účetních výkazů. Vypočítané hodnoty jsou porovnány v čase a mezi oběma podniky.

## **Porterův model**

Pro definování oborového okolí využívá práce tzv. Porterův model pěti sil. Je tak zhodnoceno působení konkurentů včetně těch potenciálních, substitutů, odběratelů a dodavatelů. Výsledkem je popis konkurenčních prostředí, ve kterých se podniky vyskytují.

## **STEP analýza**

Metoda nazývaná jako STEP analýza nahlíží do makroprostředí, ve kterém se obě organizace nacházejí. Popisuje faktory, které mají vliv na jejich chod a dosahování výsledků. Hodnoceny jsou faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

## **SWOT analýza**

SWOT analýza je shrnující technika, která bere ohled na vnitřní i vnější faktory ovlivňující organizace. Využívá poznatky provedených analýz prostředí doplněné o informace poskytnuté podniky. Faktory příležitostí, ohrožení, silných a slabých stránek párově porovnává pomocí Fullerova trojúhelníku, z čehož dle četností faktorů stanovuje v matici optimální strategie pro podniky.

### **3.2.4 Navržení strategií vhodných pro rozvoj**

Závěr práce se věnuje zhodnocení a vzájemnému srovnání zjištěných současných situací podniků a doporučení opatření a strategií pro jejich rozvoj. Vychází při tom zejména ze SWOT analýzy, ale i všech ostatních provedených analýz. Cílem navrhovaných doporučení je udržení a vylepšení postavení podniků na trhu.

## **4 Analýzy současného stavu**

### **4.1 Charakteristika organizací**

#### **4.1.1 ESKO-T s.r.o.**

##### **Základní informace o společnosti**

Obchodní firma: ESKO-T s.r.o.

Sídlo: Hrotovická 232, Jejkov, 674 01 Třebíč

Identifikační číslo: 253 33 411

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 1. dubna 1997

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Počet zaměstnanců: 82

##### **Představení a zaměření společnosti**

ESKO-T s.r.o. (dále jen ESKO-T) je společnost Svazku obcí pro komunální služby Třebíč, který je jejím stoprocentním vlastníkem, a prostřednictvím níž zajišťuje služby zejména svým městům a obcím. Je přední, dlouhodobě působící firmou pro nakládání s odpady v regionu Třebíčsko. Kromě svozu a nakládání s komunálními odpady nabízí také řadu doplňkových služeb, jako environmentální výchovu a poradenství nebo provoz vlastního informačního centra. Společnost své služby poskytuje veřejnosti, obcím i podnikatelům. Ředitelem je jeden ze dvou jednatelů, Pavel Gregor. Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze 2.

##### **Nabízené služby**

Společnost zajišťuje zejména tyto činnosti:

- Svoz, třídění a odstranění odpadu
- Prodej odpadových nádob
- Pronájem velkoobjemových kontejnerů, včetně svozu
- Provoz dotřídňovací linky, sběrných dvorů a skládky TKO s kompostárnou
- Poradenská činnost, vzdělávání veřejnosti, informační centrum
- Zpracování evidencí dle legislativy

## **Historie společnosti**

První kroky k vytvoření společnosti byly učiněny již v roce 1996, z důvodu nutnosti řešení nakládání s odpady na Třebíčsku a potřeby zodpovědného přístupu k ochraně životního prostředí. Představenstvo Svazku obcí pro komunální služby proto následující rok založilo společnost ESKO-T starající se o odpadové hospodářství. Od té doby byla například vybudována sběrná síť v regionu včetně systému svozu odpadu, síť sběrných dvorů, dotřídňovací linka, kompostárna nebo průběžně rekultivována a rozšiřována skládka TKO Petřůvky. Společnost se neustále vyvíjí, rozšiřuje nabídku služeb a pracuje na trvale udržitelném rozvoji, přičemž se řídí zavedenými principy.

### **4.1.2 HANTÁLY a.s.**

#### **Základní informace o společnosti**

Obchodní firma: HANTÁLY a.s.

Sídlo: Tovární 345/22, 691 06 Velké Pavlovice

Identifikační číslo: 423 24 068

Právní forma: Akciová společnost

Datum vzniku: 6. září 1991

Základní kapitál: 66 160 000 Kč

Počet zaměstnanců: 56

#### **Představení a zaměření společnosti**

Společnost HANTÁLY a.s. (dále jen HANTÁLY) působí na poli odpadového hospodářství. Svým partnerům nabízí komplexní služby v oblasti nakládání s odpady včetně jejich využití. Obchodními partnery společnosti jsou zejména obce, města, podnikatelské subjekty a právnické osoby z regionu Břeclavska a Hustopečska. Akcionáři společnosti se skládají z 36 obcí a měst. Vrcholové orgány tvoří zástupci těchto partnerských samosprávných celků, ředitelkou je Ing. Jana Krutáková. Organizační struktura společnosti se nachází v příloze 2.

#### **Nabízené služby**

Společnost se zabývá zejména následujícími činnostmi:

- Svoz, třídění a odstranění odpadů
- Provoz skládky, dotřídňovací linky, sběrného dvora a kompostárny



- Drcení a prodej stavební suti
- Prodej sběrných nádob na odpad
- Pronájem a svoz velkoobjemových kontejnerů
- Poradenství v nakládání s odpady a zpracování evidencí
- Strojní čištění komunikací

### **Historie společnosti**

Společnost HANTÁLY byla založena roku 1991 zakladatelskou smlouvou dle ustavující valné hromady ve Velkých Bílovicích s cílem likvidace komunálního odpadu a poskytování služeb odpadového hospodářství. Hlavním impulsem ke vzniku společnosti se stal neuspokojivý stav skládek v okrese, které musely být dle nové legislativy uzavřeny a rekultivovány. Obce a města Břeclavska a Hustopečska vyřešily tyto problémy sdružením při založení vlastní firmy a zahájily tak společnými silami výstavbu centrální skládky, která je v provozu od roku 1994. Dále například vytvořily středisko svozu odpadů, začaly se separací odpadu nebo vybudovali kompostárnu. Společnost časem zakoupila prostory areálu bývalého výrobního závodu a nadále se rozvíjí.

## **4.2 Finanční analýza**

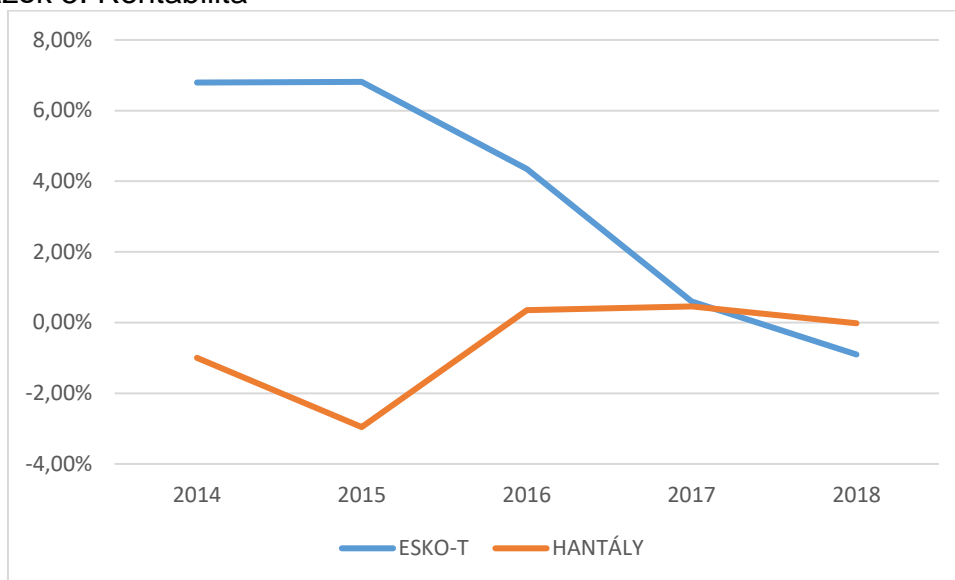
Finanční hodnocení společností ESKO-T a HANTÁLY je prováděno z dat za období let 2014 až 2018, v době vypracování analýz ještě nedošlo ke zveřejnění výsledků za rok 2019. Výpočet ukazatelů, popsanych v teoretické části práce, je vlastním zpracováním, přičemž se čerpá z finančních výkazů společností. Ukazatele jsou zobrazeny v grafech na obrázcích, tabulky s vypočtenými hodnotami obsahuje příloha 3. Práce uvádí hodnoty v celých tisících Kč.

### **4.2.1 Rentabilita**

Ukazatel rentability celkového kapitálu poměřuje zisk k vloženému kapitálu. Určuje výdělečnou schopnost podniku skrze zhodnocení investovaného kapitálu. Běžným záměrem podniků je, aby rentabilita dosahovala co nejvyšších hodnot, a ukazatele by obecně měly mít tendenci s časem růst.

Pro výpočet byl jako celkový vložený kapitál použit ukazatel celkových aktiv. Zisk byl vyjádřen ukazatelem EBIT, který znázorňuje výsledek hospodaření před zdaněním zvýšený o nákladové úroky.

Obrázek 5: Rentabilita



Zdroj: vlastní zpracování, dle finančních výkazů společností

Z obrázku 5 je zřejmé, že výnosnost kapitálu dosahuje u obou společností nízkých hodnot. Rentabilita ESKO-T poslední roky stále klesá, a v roce 2018 dosáhla z důvodu ztráty dokonce záporné hodnoty. U HANTÁLY můžeme ve většině případů pozorovat hodnoty ještě nižší a k těm záporným dochází rovněž častěji.

Přesto, že běžně by tato situace byla považována za velmi špatnou, cílem zde není dosahování co nejvyšších hospodářských výsledků. Společnosti poskytují veřejné služby s nízkou marží a musí se věnovat i činnostem, které jsou ztrátové. Nicméně na vlastní provoz si vydělají a veškeré výnosy jim zůstávají. Společnost ESKO-T nerozděluje zisk mezi majitele, jediným vlastníkem je Svazek obcí, pro které byla zřízena. Ani HANTÁLY nevyplácí svým akcionářům, kteří se skládají z obsluhovaných obcí, dividendy. Zároveň odvádět vysoké částky na daních z příjmu by nebylo pro tyto společnosti efektivní.

## 4.2.2 Likvidita

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost hradit včas své krátkodobé závazky. Práce posuzuje tři stupně likvidity dle toho, čím mají být uhrazeny – okamžitou, pohotovou a běžnou.

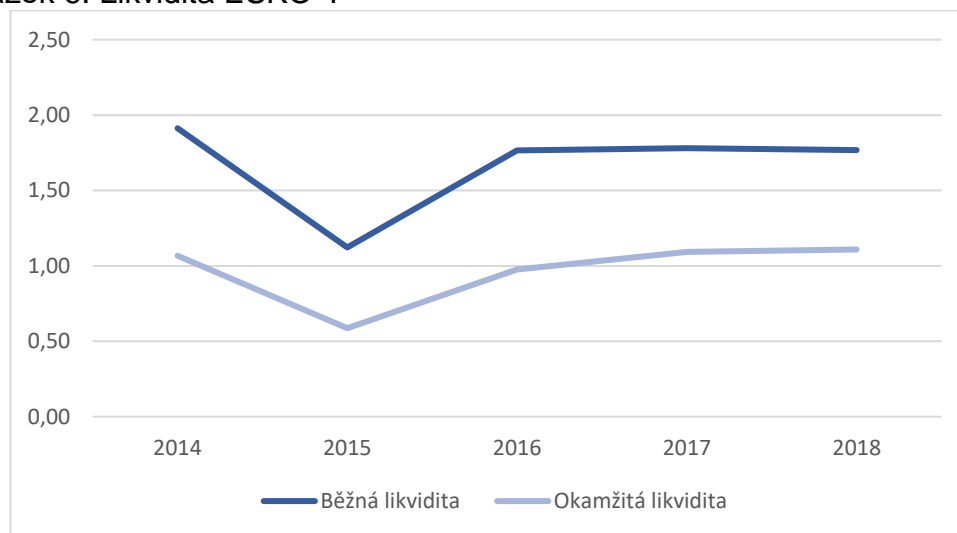
Podniky se přirozeně snaží o vyváženou likviditu. Optimální (ideální) hodnoty ukazatelů pro ČR jsou následující:

- Běžná likvidita: rozmezí 1,5 – 2,5
- Pohotová likvidita: hodnota 1, popř. až 1,5
- Okamžitá likvidita: rozmezí 0,6 (popř. 0,2) – 1,1

Jelikož se jedná o společnosti, jejichž náplní je primárně poskytování služeb, hodnota pohotové likvidity se výrazně neliší od běžné, a není tedy tolik podstatná, jako u výrobních podniků. Podniky poskytující služby totiž běžně nevlastní velké množství zásob, které by tento ukazatel ovlivnilo. Práce se tedy nebude pohotovou likviditou podrobněji zabývat.

### ESKO-T:

Obrázek 6: Likvidita ESKO-T



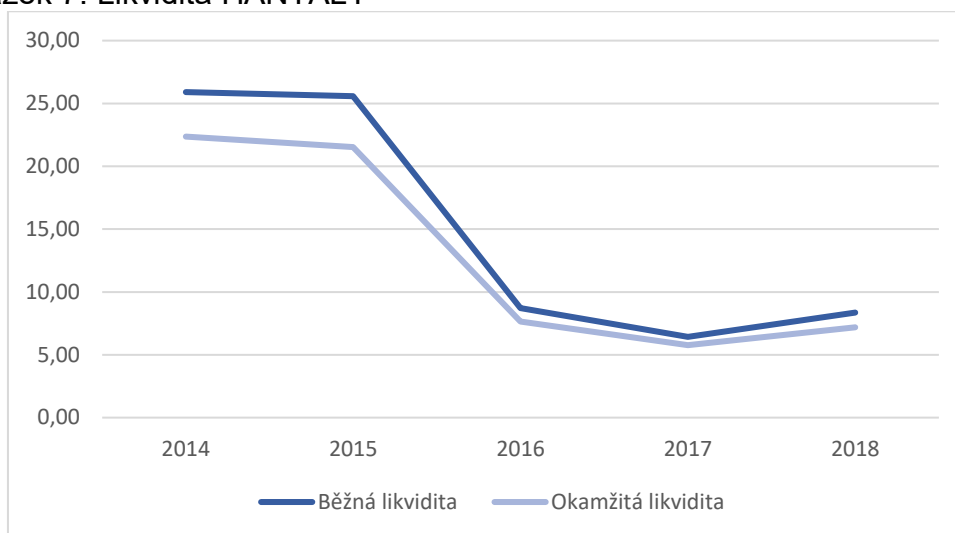
Zdroj: vlastní zpracování, dle finančních výkazů společnosti

Jak ukazuje obrázek 6, běžná likvidita splňuje rozmezí ve všech pozorovaných letech, kromě roku 2015. Příčinou toho je, že v tomto roce vlastnila společnost ESKO-T z těchto let nejméně oběžných aktiv a zároveň čelila nejvyšší částce krátkodobých závazků, tudíž byla její platební schopnost nejvíce ohrožena. Tato situace nebyla pro věřitele příznivá, protože obecně ohrožuje splacení závazků.

Dalo by se říci, že společnost disponovala ve sledovaném období okamžitou likviditou, jakožto nejpřísnějším ukazatelem, v rámci optimálního rozmezí, i když v letech 2015 a 2018 se hodnoty objevily těsně pod a nad hranicí. Množství pohotových platebních prostředků od roku 2015 stále vzrůstalo, to značí jejich dostatek na krytí krátkodobých dluhů.

## HANTÁLY:

Obrázek 7: Likvidita HANTÁLY



Zdroj: vlastní zpracování, dle finančních výkazů společnosti

Jak je z obrázku 7 zřejmé, hodnoty ukazatelů likvidity časem klesaly a až v roce 2018 byl zaznamenán mírný nárůst. Nejvyšší pokles je vidět po roce 2015, protože v prvních dvou sledovaných letech společnost dlužila výrazně nižší krátkodobé závazky než v letech následujících.

Stupně likvidity vyznačovaly, zejména na zmiňovaném začátku zkoumaného období, v porovnání s ESKO-T mnohem vyšší hodnoty, které silně překračují optimální rozpětí. Dle ukazatele běžné likvidity společnost pravděpodobně vlastní velké množství oběžných aktiv nepotřebných na nízké krátkodobé závazky. Okamžitá likvidita je zde ale zavádějící, jelikož do pohotových platebních prostředků jsou zahrnuty i finance na zvláštním vázaném účtu, které společnost drží za účelem rekultivace skládky<sup>7</sup>. Tyto prostředky jsou, stejně tak jako způsob jejich čerpání, legislativně určeny.

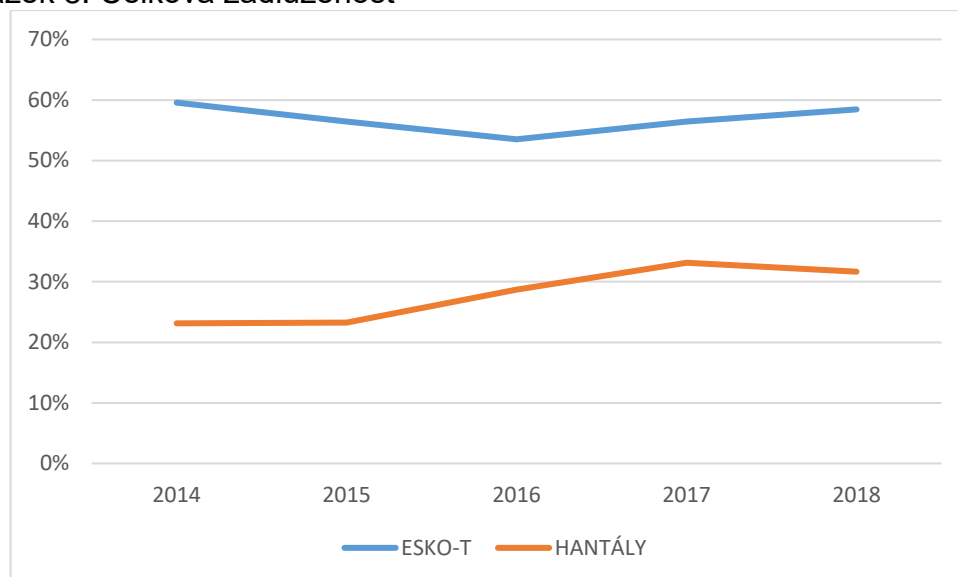
<sup>7</sup> Rekultivace skládky po ukončení provozu znamená úprava místa, na kterém se nacházela, pro opětovné začlenění do krajiny a další využití.

Můžeme pozorovat souvislost likvidity s rentabilitou. Takto velmi vysoká likvidita snižuje výnosnost kapitálu. Podniku s vysokou likviditou sice nehrozí problém s uhrazováním závazků, ale může to znamenat, že rozděluje své zdroje neefektivně. Finanční prostředky jsou takto vázány v aktivech, která nepřináší jejich zhodnocování.

### 4.2.3 Zadluženost

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje, v jaké míře podnik využívá cizí zdroje, vyšší hodnota tedy znamená vyšší zadluženost. Koeficient samofinancování je ukazatelem k němu doplňkovým, který pak ukazuje poměr vlastního kapitálu k celkovému.

Obrázek 8: Celková zadluženost



Zdroj: vlastní zpracování, dle finančních výkazů společností

Obrázek 8 neukazuje v průběhu let silné výkyvy zadluženosti společnosti ESKO-T, nejnižší hodnota se objevila v roce 2016. V kapitálové struktuře převažuje vždy cizí kapitál nad vlastním, tvoří o lehce více než polovinu. Zde pozorujeme rozdíl oproti společnosti HANTÁLY, která využívá cizí kapitál značně méně. Souvislost lze opět hledat s rentabilitou, užití cizího kapitálu obecně výnosnost zvyšuje. Jelikož zde ale nejsou nevypláceny podíly na zisku, stává se užití vlastního kapitálu beznákladovým. Více cizího kapitálu také znamená vyšší riziko pro věřitele společností.

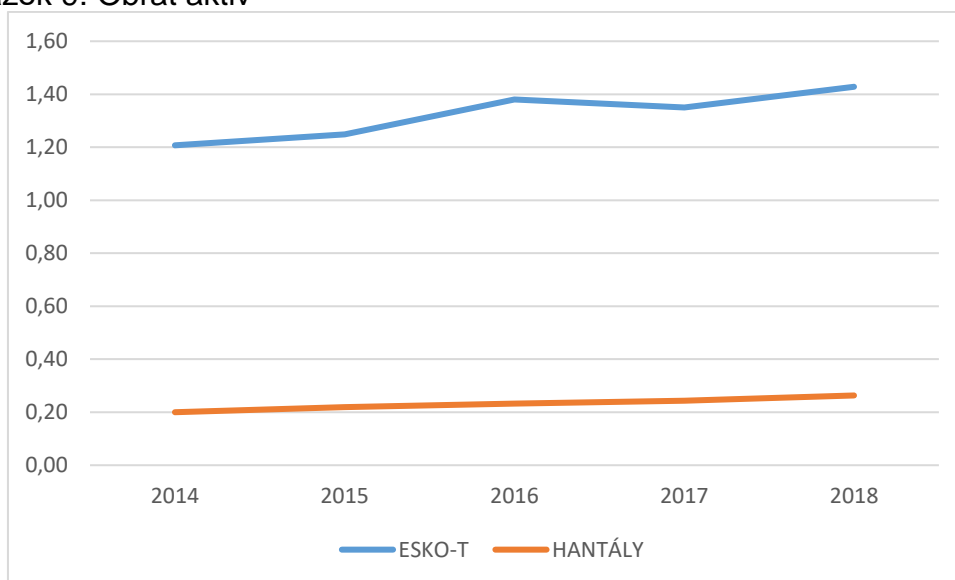
U zadluženosti společnosti HANTÁLY můžeme v obrázku 8 mezi lety 2015 a 2017 pozorovat nárůst. I přes to, jak už bylo popsáno, je struktura kapitálu odlišná od předchozí společnosti a cizí zdroje tvořily za období nejvíce přibližně třetinu celkového kapitálu.

To plyne z historie způsobu řízení společnosti, při kterém byl vždy kladen důraz na opatrnost. Za další rozdíl lze považovat, jak naznačují i ukazatelé likvidity, že společnost se nebude muset do budoucna tolik věnovat vytváření prostředků na splacení závazků, jak by tomu mohlo nastat u ESKO-T.

#### 4.2.4 Aktivita

Ukazatel obratu celkových aktiv určuje efektivnost využití všech aktiv podniku. Měří, jak podnik zhodnocuje aktiva k vytváření tržeb.

Obrázek 9: Obrat aktiv



Zdroj: vlastní zpracování, dle finančních výkazů společností

Obrázek 9 naznačuje, že u obou společností má ukazatel tendenci růst, i když u ESKO-T je tento trend výraznější a se znatelnějšími výkyvy. K růstu dochází z důvodu pozitivního vývoje tržeb společností, které se v průběhu vymezených let stále zvyšovaly.

Dále můžeme vidět, že obrat aktiv společnosti HANTÁLY dosahuje výrazně nižších hodnot a nepřiblížil se ani zdaleka hodnotě 1. Tento rozdíl je způsoben hlavní odlišností mezi oběma společnostmi. Přes to, že společnost ESKO-T nedisponuje v některých letech ani poloviční velikostí celkového kapitálu ve srovnání s HANTÁLY, generuje více než dvojnásobné tržby. Výše tržeb se liší z toho důvodu, že ESKO-T obsluhuje mnohem více obcí, tudíž má i více těchto zákazníků.

## 4.3 Porterův model

Pomocí Porterova modelu pěti sil práce analyzuje oborové okolí podniků, které na ně má vliv a samy ho mohou také částečně ovlivňovat. V rámci specifikace konkurenčního prostředí jsou identifikovány klíčové faktory. Všech pět sil modelu je popsáno pro obě společnosti.

### 4.3.1 Stávající konkurence

#### ESKO-T

Dalo by se říci, že konkurenční prostředí v odpadovém hospodářství na Třebíčsku je pro ESKO-T klidné a nedochází k intenzivnímu působení konkurenčních sil. Pozice v rámci oblasti, ve které působí, je - zejména díky Svazku obcí pro komunální služby - silná a stabilní. S více než 80 obsluhovanými obcemi zaujímá společnost největší podíl na místním trhu a nemá ambice rozšiřovat svoji působnost do širšího okolí.

Za největší hrozbu lze považovat AVE CZ s.r.o. (dále jen AVE), jakožto jednu z největších společností odpadových služeb v České republice, jejíž místní provozovna se nachází v Třebíči a provozuje sběrné dvory Příbyslavice a Oslavany. V regionu začala působit po tom, co převzala činnost po zaniklé příspěvkové organizaci místních technických služeb. Ohrožení představovala hlavně ze začátku, kdy jejím záměrem bylo získat co nejvíce zákazníků. Toho se snažila docílit nasazením nízkých zaváděcích cen, které si mohla dovolit díky úsporám z rozsahu, a zároveň cenové nabídky jednotlivým zákazníkům přizpůsobovala. ESKO-T v tomto nemohlo konkurovat, protože už mělo ceny velmi nízké a stejné pro všechny obce. Nicméně AVE se při svých aktivitách dodnes nevyrovnává nabídce komplexních služeb, které ESKO-T svým zákazníkům zajišťuje, jako například evidence a vážení svezeneho odpadu z jednotlivých obcí. V současné době provádí společnost AVE svoz odpadu pro přibližně 32 obcí. Co se týče počtu obsluhovaných občanů, tvoří tento podíl ve srovnání s podílem ESKO-T pouze malou část trhu, jelikož se jedná většinou o malé obce. Navíc by se dalo říci, že poslední dobou dochází čím dál více k oslabování pozice tohoto hlavního konkurenta a místní trh spíše pomalu opouští.

Soupeření se společností AVE tedy časem ubíralo na intenzitě a nyní se už v regionu rivalita mezi hlavními společnostmi nakládajícími s odpady nevyskytuje.

Za další konkurenty by se daly považovat TSMB s.r.o.<sup>8</sup> a Ferkl Rokytnice nad Rokytinou. Ty ale zauímají malý tržní podíl, nepředstavují hrozbu a spíše s ESKO-T spolupracují. Například rodinný podnik Ferkl svází pouze směsný komunální odpad z 10 obcí, TSMB pak mají podíl o něco větší. Na trhu se objevují také malí podnikatelé, kteří například disponují pouze jedním svozovým vozem. Dokážou nabídnout nižší ceny, ale kvalita a rozsah jimi poskytovaných služeb jsou nesrovnatelné.

## **HANTÁLY**

V současné době se mezi konkurenty v oblasti nakládání s odpady v regionu nesetkáváme s výraznější rivalitou. Společnost HANTÁLY zauímá stabilní pozici, k čemuž napomohlo také založení Dobrovolného svazku obcí v roce 2007. Svazek slouží jako podpůrný nástroj pro spojení obcí, které lze využít mimo jiné i pro snadnější získání dotací. V rámci oblasti, kde společnost působí, zauímá největší tržní podíl. Obsluhuje obce na Břeclavsku a přibližně polovině Hustopečska.

V Břeclavi dříve působila svozová společnost TEMPOS a.s., původně dceřiná společnosti Van Gansewinkel a.s., kterou v roce 2015 převzalo AVE. Tímto získalo AVE většinový podíl i ve společnosti TEMPOS a.s. a byla přejmenována na AVE Břeclav a.s. Dříve představovala pro HANTÁLY ohrožení při snaze získání zákazníků pomocí velmi nízkých cen a nastala obdobná situace, jako byla popsána u ESKO-T. Nyní AVE Břeclav a.s. svází odpad zejména pro Břeclav, což je sice největší město v oblasti, ale celkově se jedná o menší podíl regionu než u společnosti HANTÁLY. AVE Břeclav a.s. provozuje také Sběrný dvůr Břeclav a skládku TKO Hrušky.

Druhým konkurentem v regionu je Megawaste, spol. s.r.o., která převážně působí na Hodonínsku. Soustředí se zejména na průmyslový odpad od firem a s přibližně sedmi obsluhovanými obcemi zauímá velmi malý podíl trhu. Dále lze zmínit STKO, spol. s.r.o., působící primárně v sousedním regionu Mikulovska a jeho okolí. Jedná se nicméně o obdobnou společnost, která rovněž zajišťuje veřejnou službu a s HANTÁLY spolupracuje.

Společnosti si konkurují zejména cenami, což samo o sobě znamená pro HANTÁLY nevýhodu, nemůže se v jejich snižování tolik přizpůsobovat. Mezi konkurencí ale vyniká komplexností poskytovaných služeb, moderními identifikačními

---

<sup>8</sup> Technické služby Moravské Budějovice.



technologemi a připraveností na legislativní změny. Za poslední dva roky se cenové rozdíly postupně minimalizovaly a postavení na trhu společnosti HANTÁLY je stabilní.

### **4.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

V odpadovém hospodářství se se vznikem nových společností, které by ohrozily pozice těch stávajících, již moc neseškáváme. Trh je, často díky sdružení obcí, rozdělen mezi společnosti, které mají oproti potenciálním novým konkurentům výhodu stálých zákazníků a technické vybavenosti v místě provozu a udržují si tak svou stabilitu.

Vstup do odvětví je zatížen značnou kapitálovou a legislativní náročností, a to z hlediska nutnosti pořízení technologií a splnění mnoha legislativních povinností. Velkou roli hraje i složení zastupitelstev obcí a měst v regionu při získání zákazníků.

### **4.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

#### **ESKO-T**

Stěžejním vybavením je svozová technika. ESKO-T vlastní převážně vozy značky MAN. Tohoto zahraničního výrobce upřednostňuje již od roku 2004 a je s ním spokojená. Do té doby byla využívána značka Renault, od které ale společnost, i přes velmi snadnou dostupnost servisu, po špatných zkušenostech upustila. Nástavby pro vozy na svoz odpadů jsou výhradně německé značky HALLER, ke které přešla zároveň se změnou vozů v roce 2004, a to od značky Liaz, což přineslo několik zlepšení, jako zvýšení nosnosti.

ESKO-T disponuje vlastní čerpací stanicí. Dodavatele pohonných hmot za dobu své činnosti vystřídala tři, současným využívaným distributorem je SILMET Příbram a.s. Hlavním dodavatelem sběrných nádob je výrobce SULO. Dále například pracovní pomůcky pro pracovníky kupuje od místního prodejce.

Dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrového řízení, vedení společnosti ale preferuje dodavatele, se kterými má dobré zkušenosti. Většina z nich jsou tedy stálí. Prioritně využívá regionální dodavatele.

## **HANTÁLY**

Většina svozových vozů společnosti je značky IVECO od dodavatele AGROTEC a.s. V současné době se kvůli zastarávání techniky vozový park průběžně obměňuje a společnost přechází k preferenci značky MAN. Pro nástavby využívala A-TEC servis s.r.o., což se také změnilo a nyní je to firma HANES s.r.o. Opravy a servis svozové techniky pak zajišťuje zejména společnost MALCOM CZ s.r.o.

Pohonné hmoty dodává dlouhodobě Chemis engine a.s. ze Slavkova u Brna a zajišťuje i jejich dopravu na místo. S tímto dodavatelem je společnost spokojená, a i přes pokusy o poptávku jiných spolupráci nepřerušuje. Sběrné nádoby jsou nakupovány od několika výrobců, při jejich výběru rozhoduje cena. Uzpůsobené velkoobjemové kontejnery pro HANTÁLY vyrábí LAŠŠAN METAL s.r.o.

Podobně jako ESKO-T, pokud společnost nemusí, výběrové řízení neuskutečňuje a pokračuje ve spolupráci s dodavateli, se kterými má pozitivní zkušenost. Povinnost výběrových řízení přichází při čerpání dotací.

### **4.3.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé se dělí do dvou skupin, na zákazníky využívající svoz odpadů i další nabízené služby, a následně společnosti, se kterými jsou vytríděné odpady poté obchodovány.

#### **ESKO-T**

##### **Zákazníci:**

Zákazníky společnosti jsou města, obce a následně jejich občané, tvořící přibližně 85–90 %, zbývající část představují firmy. Obsluhované obce se nachází na Třebíčsku a přilehlých okrajích Znojemska a Jihlavska a jejich počet se téměř nemění, jsou stálými odběrateli služeb. Z důvodu silného postavení společnosti nemají zákazníci velkou vyjednávací sílu a přistupují na nabízené podmínky, které jsou pro všechny identické. Pouze při uzavírání smluv s firmami dochází z jejich strany ke snaze o získání výhodnějších podmínek. Většina z nich jsou rovněž stálé, jako například: TIRAD Šašovice s.r.o., TTS Energo s.r.o., Wera Werk s.r.o., Jaderná elektrárna Dukovany atd. Jelikož se společnost zaměřuje zejména na zákazníky z veřejného sektoru, nemá pro ni tato část velký význam.

### **Zpracovatelé druhotných surovin:**

Odlišná situace nastává na druhé straně, při následném prodeji odpadů společností pro další zpracovávání. Zde se ESKO-T musí podřizovat odběratelům, kteří diktují podmínky a tlačí na kvalitu vytrídění. Závisí také na aktuální situaci na trhu s těmito druhotnými surovinami, která není v současné době pro dodavatele druhotných surovin příznivá. O vytríděné odpady není příliš zájem, výkupní ceny jsou nízké, či dokonce nulové a společnost je nucena prodávat suroviny nevýhodně, většinou se ztrátou. Nyní dochází například k výrazným problémům na trhu s nápojovými kartony a papírem. I zde je preferována dlouhodobá spolupráce, a tak se i přes četné nabídky odběratelé tolik nemění. Hlavními z nich jsou např.: Transform a.s., Silon s.r.o., Petka CZ a.s., Toma recycling a.s., Huhtamaki Česká republika a.s., Austrian Recycling s.r.o. nebo Hamburger recycling CZ s.r.o.

### **HANTÁLY**

#### **Zákazníci:**

Mezi dlouhodobé zákazníky se řadí přibližně 30 obcí a měst nacházejících se na Břeclavsku a Hustopečsku. Celkově se jedná o většinu z jejich 36 akcionářů, k čemuž se přidává ještě několik dalších obcí. Tito zákazníci jsou pro společnost hlavní, stejně tak jako u předchozí ESKO-T. Zde ale důležitost zákazníků z řad firem roste, je jich obsluhováno přibližně 1000, čímž se významem vyrovnávají obcím. Jelikož HANTÁLY působí ve vinařské oblasti, tak zejména u skla se setkáváme s velkým podílem produkce firem, který tvoří přibližně třetinu celkového zpracovaného skla. Z vinařských podniků využívá služby svozu např. VINIUM a.s. nebo Vinařství Baloun, z ostatních lze zmínit místní závod společnosti Elis Textil Servis s.r.o., Jednota, spotřební družstvo a místní pobočky České pošty, s.p. Na skládku ukládají odpady zejména stavební firmy. Společnost nabízí všem zákazníkům stejné podmínky a většina z nich jsou stálí, což se potvrzuje i při zvýšení cen služeb.

#### **Zpracovatelé druhotných surovin:**

Problematika prodeje odpadu na trhu s druhotnými surovinami a jeho aktuální stav byly popsány výše u ESKO-T. Většina odběratelů vytríděného odpadu společnosti HANTÁLY jsou rovněž stálí a při jejich výběru rozhoduje cena. Největším partnerem jsou Sběrné suroviny UH, s.r.o., kterým společnost prodává zejména plasty. Dále například sklo odebírá REMAT GLASS s.r.o., papír pak STAVOSUR, spol. s.r.o.

### **4.3.5 Hrozba substitučních výrobků**

Při řešení odpadového hospodářství si nelze představit žádné substituty služeb, které poskytují tyto společnosti.

Avšak může dojít k situaci, kdy se obec (popř. se sdruží několik obcí) rozhodne pro zajišťování svozu odpadů vlastními silami a pořídí si vlastní svozové vozy. Vliv na toto rozhodnutí má v drtivé většině případů možnost získání dotace. Řešení se ale často setkává s nízkou efektivitou a nebývá vhodnou volbou. Je tomu tak z důvodu vysokých provozních nákladů a nízké kvality vytríděného odpadu, který proto musí prodávat za nižší ceny než velké společnosti disponující potřebnými technologiemi.

## **4.4 STEP analýza**

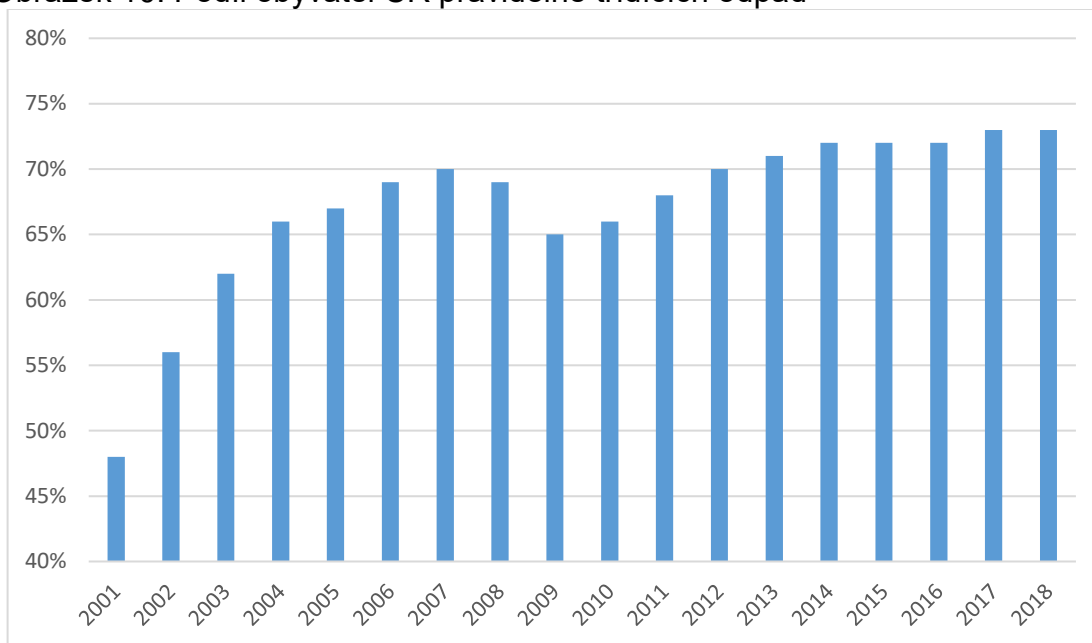
STEP analýzou jsou identifikovány faktory působící na firmy v odpadovém hospodářství. Analýza popisuje jednotlivé vlivy makrookolí rozdělené do čtyř skupin.

### **4.4.1 Sociálně-kulturní faktory**

#### **Zájem o ochranu životního prostředí a třídění odpadu**

V posledních letech je ve společnosti ochrana životního prostředí a vše s tím spojené čím dál větším trendem. Téma je hodně zmiňované a jednou z nejjednodušších činností, jak se může jednotlivec zapojit, je i snaha o minimalizaci produkce a třídění odpadu. Občané pak vytváří tlak na města a obce, ve kterých bydlí, a ty řeší nakládání s odpady prostřednictvím specializovaných společností. Jak ukazuje obrázek 10, zájem o třídění odpadu v České republice stoupá. V roce 2018 pravidelně třídilo již 73% obyvatel ČR, zatímco v roce 2001 pouze 48%. Na zájem o třídění má vliv také pohlaví nebo věk obyvatel.

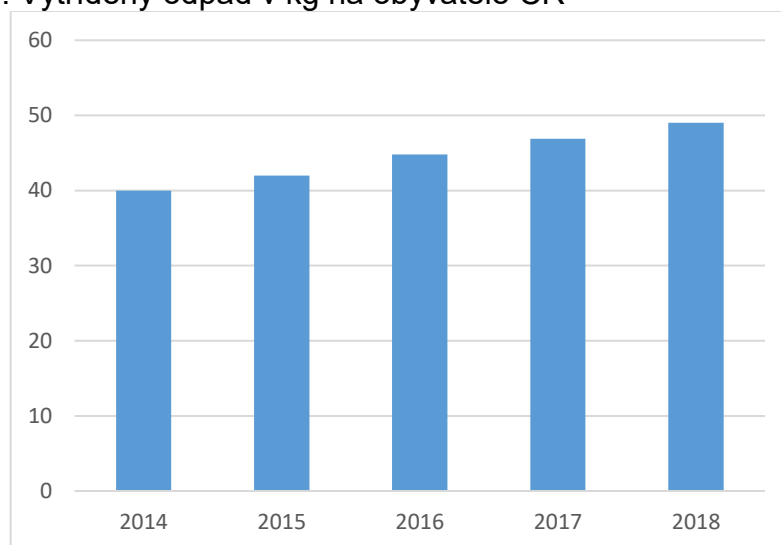
Obrázek 10: Podíl obyvatel ČR pravidelně třídících odpad



Zdroj: vlastní zpracování, dle tiskových zpráv společnosti EKO-KOM a.s.

Jak naznačuje obrázek 11, neustále narůstá i průměrné množství vytríděného odpadu na obyvatele. Zatímco během roku 2000 vytrídil každý Čech 12 kg odpadu, v roce 2018 to bylo průměrně již 49 kg odpadu<sup>9</sup> a k tomu ještě téměř 14 kg kovů. Napomáhá tomu také rostoucí množství nádob na tříděný odpad v obcích a následně zkracující se průměrná docházková vzdálenost, která dosahovala v roce 2018 pouze 91 metrů.

Obrázek 11: Vytríděný odpad v kg na obyvatele ČR



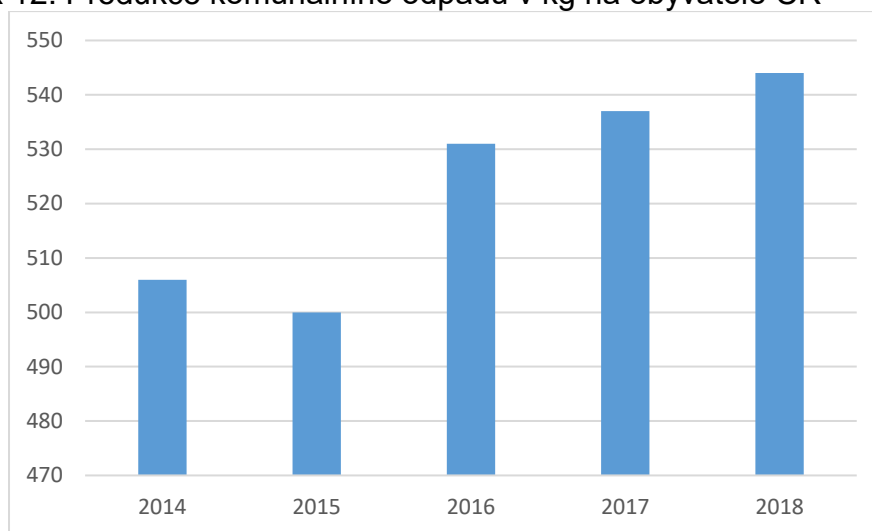
Zdroj: vlastní zpracování, dle tiskových zpráv společnosti EKO-KOM a.s.

<sup>9</sup> papíru, plastů, skla a nápojových kartonů

## Životní úroveň

Na produkováný odpad má vliv i řada faktorů týkajících se životní úrovně, vzdělání, nebo celkově stylu života obyvatel. V jeho složení se odráží místo, ze kterého je svážen, lze pozorovat rozdíly mezi městem a venkovem, stejně jako mezi sídlišti a zástavbou rodinných domů. Objem a složení zpracovávaného odpadu pak ovlivňuje činnost společností při jeho zpracování a tím pádem také jejich dosahované výsledky. Týká se to objemu vynaložené práce, nákladů, či rozsahu nabízených služeb. Jde třeba o kvalitu třídění, nebo vliv osvěty občanů. Z obrázku 12 je v posledních letech s rostoucí životní úrovní zřejmý každoroční nárůst množství produkováného odpadu v přepočtu na obyvatele ČR.

Obrázek 12: Produkce komunálního odpadu v kg na obyvatele ČR



Zdroj: vlastní zpracování, dle tiskových zpráv společnosti EKO-KOM a.s.

## 4.4.2 Technologické faktory

### Rozvoj technologií

Technologie zpracování odpadu se neustále rozvíjejí a modernizují. Společnosti musí inovace sledovat a ve vlastním zájmu modernizovat a rozšiřovat své vybavení. Zajistí si tak stabilní konkurenceschopnost a mohou poskytovat efektivní a profesionální služby. Jednou z rozšiřujících se a čím dál více požadovaných inovací jsou vážící a identifikační systémy, pomocí kterých lze přesně evidovat objem a množství svezeneho odpadu např. z jednotlivých obcí.

## Vliv legislativy na technologie

Na využívání nových technologií vytváří tlak i legislativa a její novelizace nebo vyhlášky obcí. Nároky klade zejména na vyšší ochranu životního prostředí. Jsou stanovovány a kontrolovány postupy prováděných činností. Například se jedná o výstavbu, zabezpečení a provoz skládek, provoz sběrných dvorů, kompostáren, svoz a evidenci odpadů apod.

## Zastarávání vybavení

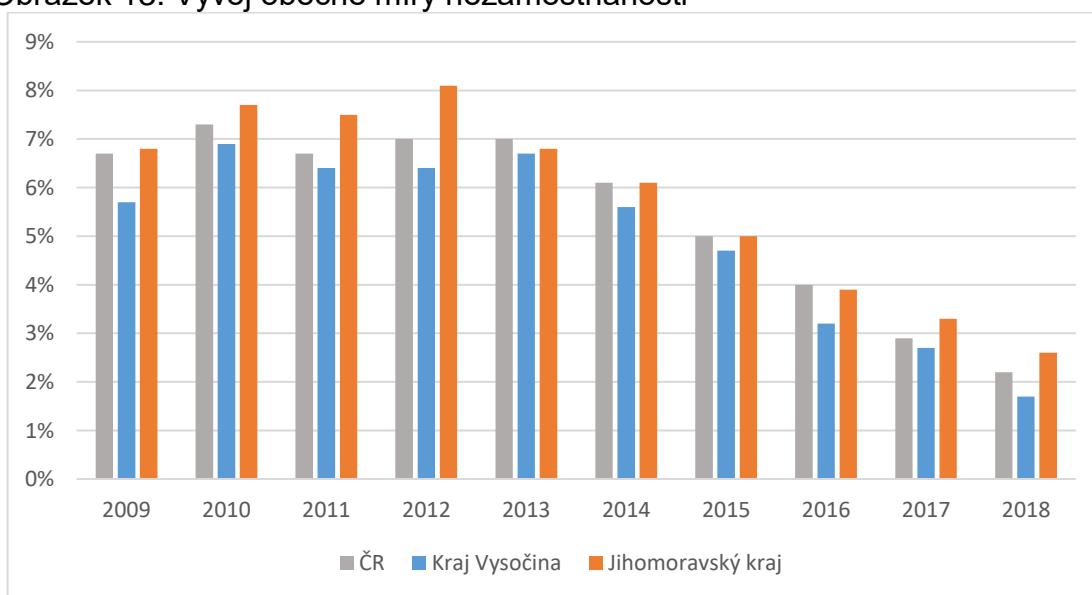
Technologické vybavení se provozem nejen opotřebovává, ale vzhledem k inovacím v odvětví se časem stává zastaralým a nemusí již splňovat nároky moderních efektivních postupů. Týká se to například dotřídřovacích linek, svozové techniky, nádob nebo evidenčního softwaru. Modernizace bývá nákladná, přináší ovšem zrychlení a zefektivnění provozu, snížení provozních nákladů, nebo potřebu méně pracovníků.

## 4.4.3 Ekonomické faktory

### Nezaměstnanost

Obecná míra nezaměstnanosti představuje podíl nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle. Obrázek 13, znázorňující její vývoj, ukazuje, že v posledních letech v České republice stále klesá, což má za následek stále větší nedostatek pracovníků. Pro porovnání společností obrázek doplňuje, že v kraji Vysočina dosahuje nižších hodnot než v kraji Jihomoravském.

Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

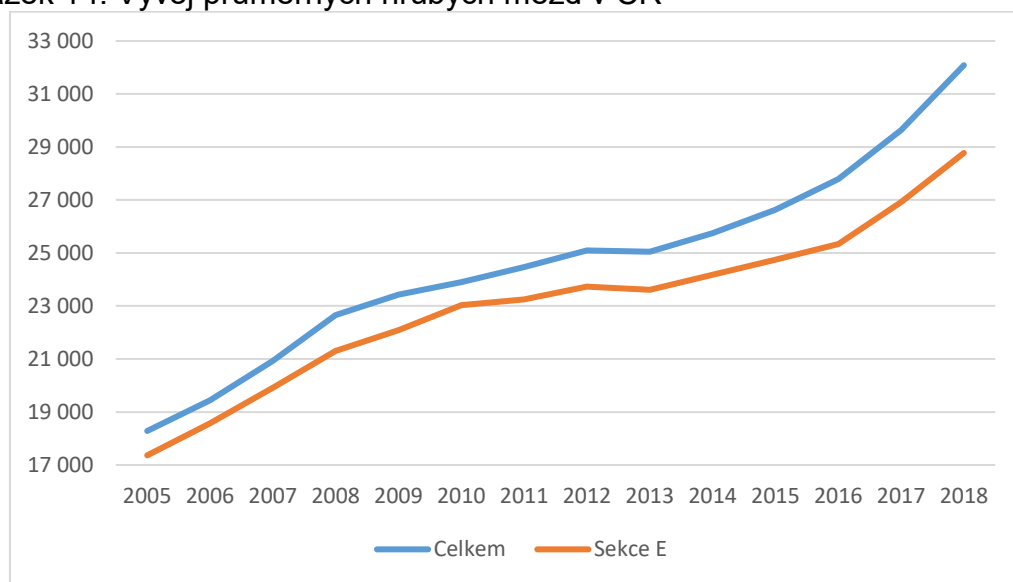
V odpadovém hospodářství představuje získání a udržení pracovníků, zejména na nižších pozicích, větší problémy než v jiných odvětvích. Pracovní pozice bývají často zatěžkávány určitými předsudky, jako je nečistota, zápach nebo možnost infekcí. Navíc popeláři jsou znevýhodněni prací venku za každého počasí a po celý rok.

### Výše mezd

Nedostatek pracovníků na nižších pozicích souvisí také s výší mezd, které mohou podniky zpracovávající odpad svým zaměstnancům nabízet. Obrázek 14 zobrazuje vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd v České republice. Lze pozorovat srovnání s činnostmi klasifikovanými dle CZ-NACE v sekci E<sup>10</sup>, do které spadá i oddíl 38 zahrnující shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úpravu odpadů k dalšímu využití. Z obrázku je tedy zřejmé, že zaměstnanci odpadového hospodářství dosahují podprůměrných mezd, a to i přes jejich každoroční nárůst. Pracovníci pak často preferují jiná odvětví, u kterých se neseťkávají ani s již zmíněnými předsudky.

Výše mezd souvisí také s životní úrovní obyvatelstva, od které se odvíjí množství a složení produkovaného komunálního odpadu. To má vliv, jak bylo popsáno u sociálně-kulturních faktorů, na činnost společností při jeho zpracování. S rostoucími mzdami se tedy zvyšuje produkce komunálního odpadu.

Obrázek 14: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

<sup>10</sup> Sekce E zahrnuje činnosti: zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi.



## **Trh s druhotnými surovinami**

Vytríděný odpad společnosti nabízejí dalším zpracovatelům na tzv. trhu druhotných surovin, kde dochází ke střetu jeho nabídky a poptávky. Pro uplatnění suroviny na trhu je důležitá kvalita vytrídění, závislá na vynaložených nákladech, která musí odpovídat požadavkům zpracovatele. Uplatnění závisí také zejména na poptávce každé suroviny, od té se odvíjí ceny výkupu, které jsou pro prodávající společnosti klíčovým faktorem. Při nedostatečné poptávce po konkrétní surovině jsou její ceny nízké, v extrémní situaci se musí za zpracování dokonce platit, a vznikají tak přebytky této suroviny. Taková situace vede k neefektivnosti činnosti odpadových společností, které proto mohou zdražovat své služby. V opačném případě, tedy při nedostatku určité suroviny na trhu, je vykupována výhodně.

Český trh s druhotnými surovinami je součástí evropského a globálního trhu. Některé suroviny jsou zpracovávány v ČR, nicméně většina je ke zpracování exportována. Při prodeji do zahraničí jsou pak pro společnosti důležité měnové kurzy a jejich vývoj.

### **Podpora recyklace odpadů**

Samosprávné celky a zpracovatelé odpadů spolupracují s neziskovou společností EKO-KOM a.s., která v České republice provozuje systém zpětného odběru obalů a komunálních obalových odpadů. Je tak podporováno třídění, recyklace a využití odpadu z obalů. V praxi to znamená, že EKO-KOM a.s. od výrobců a prodejců baleného zboží vybírá poplatky za obaly uvedené na trh a následně platí městům a obcím odměnu za sběr a třídění těchto odpadů. Obce si většinou na zpracování najímají specializované firmy. EKO-KOM a.s. takto obcím částečně hradí náklady spojené se zpětným odběrem a využitím obalové složky komunálních odpadů. Odměna je počítána mimo jiné na základě množství vytríděného odpadu.

## **4.4.4 Politicko-právní faktory**

### **Legislativa**

Činnost organizací nakládajících s odpady je legislativně regulována státem. Řídit se legislativou musí při řešení odpadového hospodářství i města a obce. Společnosti musí být tedy průběžně informovány, nejen kvůli dodržování vlastních postupů, ale také pro účelné poskytování služeb zákazníkům.

První zákon o odpadech vznikl v České republice v roce 1991, v současné době je platný zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, který stanovuje základní pravidla pro nakládání s odpady. Zákon určuje práva a povinnosti osob a působnost orgánů v oblasti odpadového hospodářství, klade důraz na předcházení vzniku odpadů a nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí a lidského zdraví. V současné době se jedná o novém zákoně a zásadních změnách podmínek při nakládání s komunálním odpadem. Firmám, obcím a městům tak hrozí problémy s nutným přizpůsobováním prováděných činností a zaváděním nových postupů. Druhým platným zákonem je zákon č. 447/2001 Sb., o obalech a o změně některých dalších zákonů, jehož cílem je ochrana životního prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a stanovuje tedy pravidla pro nakládání s obaly. Dále je v platnosti několik vyhlášek týkajících se odpadů a obalů. Jako příklady lze uvést: č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, nebo č. 321/2014 Sb., o rozsahu a způsobu zajištění odděleného soustředování složek komunálních odpadů.

Nástrojem pro řízení odpadového hospodářství ČR je plán vydaný formou nařízení vlády č. 352/2014 Sb., o Plánu odpadového hospodářství České republiky pro období 2015-2024. Nařízení stanovuje strategické cíle pro nakládání s odpady a opatření pro jejich dosažení. Povinnost zpracovat tento plán je stanovena ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2008/98/Es o odpadech, článku č. 28.

### **Dotační podpora**

Odpadové hospodářství obcí je veřejná služba, a tak hrají dotace při získávání potřebných prostředků zásadní roli. Využít lze tzv. Operačního programu Životní prostředí, což je dotační program umožňující čerpat pro ČR prostředky Evropské unie na ochranu životního prostředí. Jedna z jeho pěti prioritních os poskytuje finance na zkvalitnění nakládání s odpady a snížení jejich produkce. Podporovanými oblastmi jsou:

- Prevence vzniku odpadů;
- Zvýšení podílu materiálového a energetického využití odpadů;
- Rekultivace skládky;
- Dokončení inventarizace a odstranění staré ekologické zátěže;
- Snížení environmentálních rizik a rozvíjení systémů jejich řízení.

Možnost získat prostředky mají zejména města, obce a zpracovatelé odpadu. Pro snadnější dosažení dotací se obce sdružují do svazků. Svazky obcí, které mívají vlastního

poskytovatele komunálních služeb, získávání dotací poté často účelově kombinují. Z těchto prostředků lze hradit např. stavby, zařízení a technologie.

### **Podpora a zájem vlády**

Kromě legislativy a dotací se odpadové hospodářství neobejde také bez podpory státu. Zájem a snahy vlády mohou usnadňovat celý proces nakládání s odpady a řešit problematické oblasti.

Zásahy vyžaduje zejména trh s druhotnými surovinami, na kterém je nutné pomáhat čelit nepříznivým situacím. Pro udržení efektivního recyklačního cyklu je nutné systémové zajištění poptávky po druhotných surovinách a následně také recyklovaných výrobcích. Důležité jsou výhody a motivace využívání recyklovaných výrobků, u kterých jde o výhodnost a kvalitu, běžně bývají dražší. Podpora recyklace a využívání recyklovaných výrobků avšak doposud není zcela dobře zavedena. Jedná se např. o daňová zvýhodnění, dotační programy, preference recyklovaných výrobků při veřejných zakázkách veřejného sektoru, nástroje k motivaci výrobců balených výrobků nebo podporu energetického využití odpadů. Podpora zahrnuje i napomáhání ke znevýhodnění odstranění odpadu formou skládkování. Dále je třeba motivovat občany ke správnému zacházení s odpady včetně třídění a snaze o jejich minimalizaci.

### **Místní samosprávy**

V obcích a městech rozhoduje o systému nakládání s odpady jejich vedení, tedy zastupitelstva. Vydávají obecně závazné vyhlášky, strategie nakládání s odpady, zpracovávají plány odpadového hospodářství. Města a obce si vybírají poskytovatele služeb pro nakládání s odpady podle zákona o zadávání veřejných zakázek, nebo k tomu účelu mají zřízeny firmy nebo vlastní příspěvkové organizace.

## **4.5 SWOT analýza**

Pro shrnutí provedených analýz a informací získaných z rozhovorů s manažery jsou postupně u obou společností identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, pomocí čehož SWOT analýza formuluje strategie pro jejich rozvoj.

K vyhodnocení SWOT analýzy je aplikována metoda párového srovnání. Z nejprve specifikovaných faktorů je 12 nejdůležitějších očíslováno a poté jsou mezi sebou vzájemně porovnány. K tomu je vytvořen Fullerův trojúhelník, uvedený pro každou společnost mezi přílohami práce, číslo významnějšího faktoru je v něm vždy zvýrazněno.

Na základě počtu preferencí faktorů jsou vypočítány jejich četnosti a následně celkový podíl skupin faktorů, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Výsledky jsou zaznamenány do tabulek zahrnutých v přílohách. Z toho SWOT matice společností stanovuje doporučené strategie rozvoje.

#### **4.5.1 ESKO-T s.r.o.**

Silné stránky:

##### **Stabilita**

Největší výhodou společnosti ESKO-T je její stabilní pozice. Na místním trhu má mezi konkurenty největší podíl a dalo by se říci, že v rámci odpadového hospodářství v regionu určuje trendy, konkurenti se jí přizpůsobují. Ke stabilitě přispívá i stálost odběratelů a dodavatelů, se kterými udržuje dlouhodobé spolupráce.

##### **Připravenost**

Společnost neustále sleduje novinky a trendy v odpadovém hospodářství, aby byla vždy informována o aktuálním dění a mohla se připravit na jeho budoucí vývoj. To se týká také legislativních změn, které musí včas zjišťovat nejen kvůli své činnosti, ale zejména pro poradenství, a své zákazníky pak na ně může včas připravit.

##### **Kvalita služeb**

Společnost specifikuje rovněž její profesionalitu. Na rozdíl od některých svých konkurentů poskytuje komplexní služby včetně poradenství a zákazníci se díky tomu nemusí o mnoho starat. Dále disponuje moderními technologiemi zvyšujícími kvalitu služeb a vybavení se snaží stále inovovat.

##### **Obrat aktiv**

Vzhledem ke své velikosti, společnost obsluhuje poměrně velké množství zákazníků a dosahuje vysokých tržeb. Takto efektivní činnost má za následek vysokou hodnotu obrátu aktiv.

Slabé stránky:

##### **Nedostatek zaměstnanců**

Společnost není schopná nabídnout mzdy na úrovni jiných zaměstnavatelů, a tak se dokonce stává, že odcházejí i dlouholetí zaměstnanci. Nedostatek pracovníků pak vede

i k nežádanému stavu, kdy si zaměstnanci diktují podmínky. Situace může souviset s mírou nezaměstnanosti, která je na Vysočině dlouhodobě pod celkovým průměrem ČR.

### **Nízká marže**

Aby společnost obstála v cenové konkurenci, navyšuje své služby pouze o nízkou marži. Konkurenti mají marže kolem 10-15%, kdežto u ESKO-T se pohybuje pouze kolem 5%. Levné a zároveň kvalitní služby na druhou stranu napomáhají ke stabilitě a dobré pozici na trhu. Společnost ale není schopná cenového konkurenčního boje.

### **Absence některých obcí Svazku mezi zákazníky**

Společnost ESKO-T je zřízena zejména pro svého vlastníka, kterým je Svazek obcí pro komunální služby. Ne zcela všechny obce Svazku ale ESKO-T obsluhuje, některé využívají, úplně nebo částečně, konkurenční firmy. Členství ve Svazku umožňuje čerpat různé výhody, tudíž obce preferující jiného poskytovatele služeb čerpají dále tyto výhody, což není efektivní.

### **Převaha cizího kapitálu**

V kapitálové struktuře podniku tvoří cizí kapitál více než polovinu. Vzhledem k efektivnosti využívání vlastního kapitálu se vyšší zadlužování stává nevýhodným a zvyšuje riziko pro věřitele.

**Příležitosti:**

### **Nové technologie**

Technologie v odpadovém hospodářství se vyvíjejí a na trhu se stále objevuje nová technika zefektivňující celý proces zpracování odpadu, od svozu až po třídění a zpracování. Společnost získáváním nového vybavení zlepšuje poskytované služby a odlišuje se od konkurence. Aktuálně ESKO-T pracuje na zavádění nové třídící linky.

### **Získání více zákazníků**

I přes to, že společnost nemá ambice rozšiřovat svojí působnost do dalších regionů, získání nových zákazníků s sebou přináší více tržeb bez nutnosti vysokých nákladů díky stávajícímu kapitálu. Na Třebíčsku se stále nachází obce, které najímají pro svoz odpadu konkurenční společnosti. Dále i s dalšími zákazníky z řad firem mohou být uzavírány výhodné smlouvy.

### **Rozšíření služeb**

K rozvoji společnosti by mohlo pomoci také rozšíření nabídky služeb, inspiraci lze hledat například u druhé analyzované společnosti HANTÁLY a.s. provádějící strojní

čištění komunikací. Lze také využít připravovanou změnu legislativy, která přinese nutná opatření pro obce a producenty odpadu, přičemž společnost zařadí do své nabídky nové nebo inovované služby řešící problémy s přizpůsobováním.

### **Rostoucí zájem o třídění**

S rostoucím zájmem o ochranu životního prostředí lidé více a lépe třídí. Tato skutečnost usnadňuje činnosti při zpracování odpadu a může se díky tomu snižovat množství nerecyklovaného materiálu, který je uložen na skládkách.

Ohrožení:

### **Trh s druhotnými surovinami**

Při prodeji vytríděných odpadů se společnost musí potýkat s mnoha problémy, ať už se jedná o momentálně velmi nízké ceny výkupu, nebo tlak zpracovatelů na splnění kvalitativních podmínek surovin. Krize na trhu s druhotnými surovinami může způsobit například ještě více nevýhodný prodej či úplnou neprodejnost surovin.

### **Změny ve složení orgánů obcí**

O řešení odpadového hospodářství obcí a měst rozhodují jejich zastupitelstva. Součástí toho je i výběr firmy, jejíž služby obec využívá. I když současné vedení obsluhované obce uzavřelo dohodu s ESKO-T, je zde hrozba, že po změnách v jeho řadách, které probíhají každé čtyři roky při volbách, dojde k preferenci jiné společnosti.

### **Změny legislativy**

V současné době vláda jedná o nové legislativě upravující odpadové hospodářství. Cílem je vytvoření lepších podmínek pro podporu recyklace, návrhy změn upravují mimo jiné nakládání s odpady a obaly. Možné negativní dopady pro společnosti spočívají ve zvýšení nákladů a nutném přizpůsobení novým pravidlům.

### **Tak konkurence**

Stabilní pozici společnosti by mohlo ohrozit zesílení síly konkurence. Postavení největšího konkurenta AVE CZ se oslabuje, a tak by mohlo dojít ke snaze opětovného získání zákazníků a zvětšení svého podílu na trhu značným snížením cen, na které by ESKO-T nebylo schopné reagovat.

## Vyhodnocení SWOT analýzy:

Tabulka 1: SWOT matice ESKO-T

	Slabé stránky W 20%	Silné stránky S 36%
Příležitosti O 15%	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
Ohrožení T 29%	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 1, největšího podílu dosáhly při vzájemném srovnání faktorů silné stránky a ohrožení. SWOT analýza takto doporučuje tzv. ST strategii, zvanou „konfrontace“. Znamená to, že společnost čelí nepříznivým vlivům z okolí, které by měla odvracet svými silnými stránkami.

### 4.5.2 HANTÁLY a.s.

Silné stránky:

#### Komplexnost služeb

Služby, které společnost poskytuje svým zákazníkům, se vyznačují vysokou úrovní. Zákazníci tak mají k dispozici komplexní řešení jejich problémů, včetně řady doplňkových služeb. To zahrnuje například poradenství, při kterém společnost zůžitkuje svou informovanost o aktualitách z odpadového hospodářství.

#### Vybavenost

Společnost se od konkurence odlišuje také moderními technologiemi, které využívá. Ty usnadňují její činnost a splňují požadavky často náročných zákazníků. Oproti konkurentům v regionu vyniká zejména vážícími a evidenčními systémy a vlastní skládkou.

#### Nízká zadluženost

Za silnou stránku lze považovat také dlouhodobě nízkou míru zadluženosti. Tato opatrnost trvající od počátku existence společnosti je v tomto odvětví výhodou.

Společnosti, jakožto poskytovatelé veřejných služeb, necílí na vysoké zisky, nevyplácí podíly vlastníkům, a tak je pro ně využívání dražšího cizího kapitálu spíše nevýhodné.

**Slabé stránky:**

#### **Nestálost pracovní síly**

Kromě předsudků, se kterými je práce s odpady spojena, se musí HANTÁLY po personální stránce potýkat s výkyvy v potřebě zaměstnanců. Vzhledem k oblasti, kde společnost působí, v zimě nedochází k problémům, zatímco v létě má k dispozici méně pracovníků. Část z nich v letních měsících dává přednost jiným zaměstnavatelům pro práci na vinicích.

#### **Absence Břeclavi mezi zákazníky**

Břeclav, jakožto největší město, a tudíž největší producent odpadu v regionu, je obsluhováno konkurenční firmou AVE Břeclav a.s. Města jsou výhodnými zákazníky nejen z důvodu velké produkce odpadu, ale také protože svozová místa jsou centralizována na malé rozloze, což přináší vyšší tržby v poměru s vynaloženými náklady. Absencí Břeclavi mezi zákazníky společnost HANTÁLY tedy přichází o zisk. Rovněž neefektivní je, že se jedná o jednoho z jejích akcionářů.

#### **Neschopnost cenově konkurovat**

Konkurenční firmy mají lepší dispozice pro snižování cen, například díky úsporám z rozsahu. Společnost HANTÁLY si nemůže dovolit své ceny s nízkou marží příliš snižovat, což pro ni v konkurenčním boji znamená slabou stránku.

#### **Nízký obrat aktiv**

Ukazatel obratu aktiv dosahuje velmi nízkých hodnot, což značí jejich neefektivní využití. Společnost disponuje velkým kapitálem, v poměru s nízkými tržbami.

**Příležitosti:**

#### **Rozšíření obsluhovaného území**

Stejně jako u ESKO-T, získání nových zákazníků představuje příležitost, kterou lze využít pro dosažení lepších výsledků. Zejména společnost HANTÁLY má ambice rozšíření obsluhovaného území na sever regionu, zajištění více zákazníků z Hustopečska by vylepšilo její pozici na trhu.



## **Nové technologie**

Jak bylo zmíněno u ESKO-T, neustále inovace v technologiích jsou pro společnosti příležitostí.

## **Využití nové legislativy**

Očekávaná změna legislativy odpadového hospodářství ČR s sebou přinese řadu změn a nutných opatření. Vzhledem k tomu, že ředitelka HANTÁLY působí zároveň jako poslankyně, je společnost o aktuálním dění dobře informována a na změny se včas připravuje. Může tedy využít situaci a opatření, která budou producenti odpadu muset zavádět, zařadit do nabídky služeb.

## **Rostoucí zájem o třídění**

Pozitivní dopady rostoucího zájmu obyvatel o recyklaci na zpracovatele komunálního odpadu byly specifikovány v rámci analýzy ESKO-T.

Ohrožení:

## **Tlak konkurence**

Pozici na trhu ohrožuje případné zesílení síly konkurence. V regionu působí dvě další hlavní odpadové firmy, AVE Břeclav a.s. a Megawaste, spol. s.r.o., které mohou zaútočit na stabilitu společnosti HANTÁLY. Možné snahy o získání zákazníků spočívají zejména ve využití již zmíněných cenových výhod.

## **Trh s druhotnými surovinami**

Hrozby trhu s druhotnými surovinami byly již popsány výše u předchozí společnosti. Jelikož se společnost HANTÁLY nachází ve stejném odvětví, platí pro ni ve stejné míře.

## **Změny legislativy**

Možné negativní dopady měnící se legislativy na odpadové hospodářství byly rovněž zmíněny mezi ohroženími ESKO-T.

## **Změny v orgánech obcí**

Stejně tak HANTÁLY ohrožují i změny ve složení zastupitelstev obcí mezi současnými zákazníky.

## Vyhodnocení SWOT analýzy:

Tabulka 2: SWOT matice HANTÁLY

	Slabé stránky W 15%	Silné stránky S 26%
Příležitosti O 20%	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
Ohrožení T 39%	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 ukazuje stejně jako u předchozí společnosti převahu silných stránek a ohrožení. Výslednou je tudíž také tzv. strategie konfrontace, označována zkratkou ST. To spočívá ve využití silných stránek společnosti k odvrácení ohrožení.

## 5 Diskuse

Odvětví, ve kterém analyzované společnosti působí, je z mnoha hledisek náročné. Obecně je odpadové hospodářství činnost zaměřená na předcházení vzniku odpadů, nakládání s nimi, jejich materiálové a energetické využití, odstraňování, a následnou péči o místo, kde jsou trvale uloženy, a v neposlední řadě také kontrola těchto činností. Uspěť na trhu firem poskytujících tyto služby představuje dlouhou a nelehkou cestu. ESKO-T a HANTÁLY při potýkání se s nástrahami odvětví těží zejména ze stabilní pozice, kterou si za dlouholetou existenci ve svých regionech vytvořily.

Při finančním hodnocení společností bylo zjištěno, že při jejich činnosti, spočívající v zajišťování veřejných služeb, není hlavním cílem dosahování co nejvyšších hospodářských výsledků. Podíly na zisku společnosti nevyplácejí, prostředky si ponechávají a tak se současně s tím snaží eliminovat odvádění vyšších částek daní z příjmu. Výnosnost se tudíž pohybuje ve velmi nízkých hodnotách a na druhou stranu ani záporná rentabilita není výjimkou, což už nelze považovat za zcela uspokojivé. Ukazatele likvidity u ESKO-T splňovaly vždy optimální rozpětí, na rozdíl od společnosti HANTÁLY, u které ho vysoce převyšovaly, což je způsobeno zahrnutím zákonných prostředků na rekultivaci skládky. V rámci míry zadluženosti byl spatřen rozdíl v preferenci využívání cizího kapitálu. Zatímco HANTÁLY se vyznačuje nízkou hodnotou ukazatele, u ESKO-T tvoří cizí majetek více jak polovinu celkového. Nejvíce se společnosti odlišují v obratu aktiv, který ve vzájemném porovnání dosahuje u HANTÁLY velmi nízkých hodnot. Efektivnější zhodnocení aktiv společnosti ESKO-T je důsledkem jejich vyšších tržeb, které dosahuje nižším kapitálem.

V konkurenčním prostředí, zhodnoceném v rámci Porterova modelu, disponují obě společnosti silnou pozicí. Na místních trzích v rámci oblasti, kde působí, zauímají největší podíly a nejsou tak konkurencí příliš ohroženy. Nabízejí komplexní služby a mají moderní vybavení. Stabilitu společností upevňují také podpůrné svazky obcí sdružující obce, tedy vlastníky, kterým poskytují své služby. Nevýhodu oproti konkurentům mají v potenciálním cenovém boji, nemohou si totiž dovolit více snižovat ceny už nyní levných služeb s nízkou marží. U zákazníků se nesetkáváme s větší vyjednávací silou, přistupují na dané podmínky. S většinou odběratelů, stejně jako dodavatelů, udržují obě firmy dlouhodobé spolupráce. Menší z analyzovaných společností, ESKO-T, obsluhuje větší území s více zákazníky a dosahuje tak vyšších tržeb. Se substitučními produkty se v odpadovém hospodářství nesetkáváme, rovněž vstup nově vzniklých firem na trh není

vzhledem k bariérám odvětví častým jevem. Obchodování s vytríděným odpadem pro další zpracovatele je u obou společností značně problémové, odběratelé tlačí na kvalitu surovin a prodej často není výhodný.

Faktory ovlivňující odvětví odpadového hospodářství v České republice identifikovala STEP analýza. Ze sociálně-kulturních faktorů byl zmíněn zájem společnosti o ochranu životního prostředí, od čehož se odvíjí, jak moc lidé třídí odpad. Podíl lidí pravidelně třídících stále roste, stejně jako množství vytríděného odpadu. Rovněž množství a složení komunálního odpadu se musí společnosti při jeho zpracování přizpůsobovat. Na toto má vliv životní úroveň a způsob života občanů, záleží také na tom, zda odpad pochází z velkých měst, či z venkova. Velkou roli v odpadovém hospodářství hrají technologie, vzhledem k tomu, že činnosti nakládání s odpady na nich jsou závislé. Neustále se vyvíjejí a na trh přichází modernější technika, tudíž se ta stávající může poměrně rychle stát zastaralou a nedostačující. Na požadované technologie může mít vliv i legislativa, jako tomu momentálně je u zavádění evidence prostřednictvím vážících a identifikačních systémů svozu odpadu. Mezi ekonomické faktory byla zařazena nejprve nezaměstnanost. Pro společnosti je těžké získat a udržet zaměstnance zejména kvůli nižším mzdám a také negativním předsudkům, se kterými je práce v tomto odvětví spojována. Obrovský vliv má na nakládání s odpady trh s druhotnými surovinami. Ceny vykupovaných vytríděných odpadů závisí na současném stavu poptávky po daném materiálu a prodej je často neziskový. Systém recyklace je v České republice podporován společností EKO-KOM a.s. prostřednictvím poplatků a odměn. Odpadové hospodářství je značně regulováno legislativou, základní pravidla definuje platný zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Hrozbu v současné době představují projednávané změny legislativy přinášející zásadní změny podmínek nakládání s komunálním odpadem. Podstatným zdrojem prostředků na potřebné vybavení jsou dotace z Evropské unie. Zpracovatelé odpadů i města a obce je mají možnost čerpat z Operačního programu Životní prostředí. V jednotlivých samosprávných celcích o systému nakládání s odpady rozhodují místní zastupitelstva.

SWOT analýza u společností zhodnotila jejich silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Vzhledem k podobnému postavení společností se výsledky příliš nelišily. Společnosti těží zejména ze své stability, silného postavení a také informovanosti o všech provozních, technologických a legislativních novinkách. V regionech, kde působí, zabírají největší podíl, využívá je nejvíce obcí, což platí zejména pro ESKO-T. Disponují

moderním vybavením a oproti svým konkurentům nabízejí komplexní služby zajišťující zákazníkům ucelené řešení problémů zpracování odpadů a souvisejících povinností. Po finanční stránce HANTÁLY zvýhodňuje také nízká míra zadluženosti, ESKO-T zase vyšší obrát aktiv. Hlavním problémem, se kterým se společnosti při boji s konkurencí po celou dobu existence potýkají, je neschopnost snižování už tak levných služeb kvůli nízké marži. Konkurenti si totiž mohou dovolit nasadit velmi nízké ceny, buďto díky úsporám z rozsahu, nebo naopak protože se jedná o malé podniky. Na zákazníky se tedy analyzované společnosti snaží působit především kvalitou služeb. Další poměrně významnou slabinu zpracovatelů odpadu představuje získání a udržení zaměstnanců. Mezi nejpodstatnější příležitosti bylo zařazeno získání nových zákazníků, které má význam zejména u společnosti HANTÁLY. Dále mohou společnosti zefektivnit pracovní procesy modernizací vybavení novými technologiemi. Přínosem může být i rozšíření nabídky služeb, přičemž lze využít přicházející změny legislativy. Z projednávaných zákonů avšak vyplývají pro obě společnosti i velké hrozby, týkající se nutného přizpůsobení zásadním změnám podmínek nakládání s komunálním odpadem. Druhé významné ohrožení, kterému společnosti neustále čelí, vytváří trh s druhotnými surovinami. Možnosti prodeje vytríděného odpadu, včetně cen výkupu a zpracování, výrazně ovlivňují jejich činnost.

Vzhledem k převažujícím silným stránkám a ohrožením u obou společností generuje SWOT analýza oběma stejnou strategii konfrontace. Z toho vyplývá, že pro překonání negativních vlivů odvětví by společnosti měly stavět na svých silných stránkách. Setrvání ve stávajících dominantních pozicích na svých trzích, které nebude ohrožovat tlak konkurence, lze docílit udržením stability, která je podložena mimo jiné svazky vlastnických obcí, podporujícími stálost klíčových zákazníků. Situaci ohledně nestabilní problematiky trhu s druhotnými surovinami a rizik měnící se legislativy nelze ovlivnit, nicméně společnosti ji mohou zvládat získáváním informací a připraveností na změny.

I přes podobnost společností bylo pro shrnutí zjištěných rozdílů mezi nimi vybráno několik hlavních kritérií hodnotících jejich úspěšnost. V rámci každého kritéria byly společnosti oceněny na stupnici 1 (nejhorší) – 5 (nejlepší). Výsledky, vyjadřující vzájemné porovnání, jsou zpracovány v tabulce 3.

Tabulka 3: Srovnání společností

Kritérium	Ohodnocení	
	ESKO-T	HANTÁLY
Stabilita	5	5
Ohrožení konkurencí	5	4
Podíl na trhu	4	3
Nabídka služeb	4	5
Dostatek a udržení zaměstnanců	3	4
Technologická vybavenost	5	5
Marketing, komunikace	4	3
Finanční zdraví	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Nelze jednoznačně vyjádřit, která ze srovnávaných společností je na tom v současnosti lépe. Jak ukazuje tabulka, každá vyniká v jiných kritériích, avšak co se týče zásadních faktorů, jsou jejich situace podobné. Společnosti by se měly vzájemně inspirovat a zapracovat tak na oblastech, kde byl spatřen prostor pro zlepšení. Naopak ve svých přednostech nesmí polevit a výhody si udržet.

Zájmem společností je se nadále vyvíjet. Na upevnění své stability mohou pracovat prohlubováním spolupráce se svými zákazníky. Pro konkurenční výhodu je důležitá komunikace se zastupitelstvy obcí a měst, ale také se zákazníky soukromého sektoru a v neposlední řadě s občany. Své partnery je třeba nadále neustále informovat, vzdělávat, poskytovat jim poradenství o aktuálním dění v odvětví, připravovaných změnách a povinnostech, a nabízet zajištění realizace změn rozšířením nabízených služeb. K tomu je klíčové, aby společnosti sledovaly trendy odpadového hospodářství, samy byly perfektně informované, předem se na změny připravovaly a včas zaváděly opatření. Lze se tím dostávat do povědomí zákazníků a budovat dobré jméno společnosti, na kterou se mohou vždy spolehnout a která zajišťuje komplexní řešení jejich potřeb v nakládání s odpady. Neodmyslitelnou součástí komunikace tvoří osvěta a vzdělávání široké veřejnosti prostřednictvím informačních kampaní týkajících se nejen činnosti společnosti, ale zejména snížení produkce odpadů a zacházení s nimi, včetně třídění. Pro dosažení efektivní komunikace je nutné získání zpětné vazby nejen přímou komunikací, ale například také pomocí dotazníků, sociálních sítí nebo různých recenzí.

Podstatným opatřením je neupadající celkový rozvoj systému nakládání s odpady v oblastech, kde společnosti působí. Mezi nástroje se řadí dostatečně dostupná síť pro zpětný odběr tříděných odpadů, zájmem by tedy mělo být její rozšiřování, což se týká

sběrných míst i sítě sběrných dvorů. Důležité je zajistit dostatečné kapacity dotřídňovacích linek, skládek nebo kompostáren. Celý systém by měl být pravidelně vyhodnocován.

Zároveň je nezbytné připravit provoz společností na přicházející legislativní změny týkající se omezení skládkování a vyššího energetického využití odpadů. To znamená odklon odpadu ze skládek do spaloven. Změny s sebou nesou nutnost budování překládací stanice komunálního odpadu pro efektivní přepravu ke zpracovateli.

Společnosti by měly modernizovat své vybavení a využívat nové technologie usnadňující jejich činnost, což také přispívá požadovanému odlišení se od konkurence. Za faktor úspěchu lze bezpochyby považovat i udržení a upevnění dlouhodobých vztahů s dodavateli a odběrateli. Dále zajištění odbytu vytríděného odpadu na trhu s druhotnými surovinami je pro společnosti klíčové. Přes to, že odpadové hospodářství není schopné nabídnout výši mezd jako jiná odvětví, při potýkání se s problémy udržení zaměstnanců se jako cesta ukazuje nabídka rozsáhlejších nepeněžních benefitů, se kterými se pracovníci na nižších pozicích u jiných zaměstnavatelů běžně ve větší míře nesetkávají.

Prioritou pro HANTÁLY by mělo být soustředění se na rozšíření obsluhovaného území na sever regionu, získání většího podílu na trhu totiž podpoří stabilitu společnosti. Vhodným krokem pro tuto společnost je inspirace u ESKO-T ve vytvoření nových modernějších webových stránek a zapojení se do systému mobilních aplikací Města třídí, díky kterým mají občané přehledné informace o třídění odpadů v regionu. ESKO-T se v současné době v rámci rozvoje společnosti zaměřuje zejména na zavedení nové třídící linky, za účelem zefektivnění činnosti, a přípravu vybudování překládky pro odklon odpadů k energetickému využití.

Za zmínku stojí aktuálně probíhající pandemie infekčního onemocnění covid-19, způsobená šířením koronaviru SARS-CoV-2, ke které došlo při zpracování práce. Tato situace má bezesporu negativní dopady na světovou ekonomiku a ovlivňuje samozřejmě i odpadové hospodářství. Nakládání s odpady patří mezi nezbytné služby přímo vázané na činnost tzv. kritické infrastruktury, které je tedy nezbytné nepřetržitě zabezpečovat. Vzhledem k možné infekčnosti produkovaného odpadu je nyní nutné ho považovat za nebezpečný. Společností nakládajících s odpady se tudíž pandemie dotýká již nyní, znamená pro ně zásadní úpravy jejich činnosti. Kromě omezení některých aktivit se přizpůsobení týká zejména rostoucí důležitosti ochrany pracovníků, kteří přichází s odpadem do styku. Celá situace se promítá i do trhu s druhotnými surovinami, který je výrazně utlumen, z čehož lze také očekávat významné ovlivnění společností.

## 6 Závěr

Při řešení dlouhodobého směřování podniku je zásadní znalost prostředí, jehož je podnik součástí, a vrcholové vedení ho proto musí při své činnosti vždy brát v potaz. Faktory vnitřního a vnějšího prostředí totiž mají vliv na schopnost dosahování úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu. V práci byla vypracována analýza prostředí u společností ESKO-T s.r.o. a HANTÁLY a.s., působících v odpadovém hospodářství. Prostřednictvím určení ovlivňujících faktorů došlo ke zhodnocení situací, ve kterých se nacházejí, následně ke vzájemnému srovnání a navržení opatření pro rozvoj společností.

Z analýz vnitřního prostředí byla využita finanční analýza, která pomocí poměrových ukazatelů zhodnotila finanční zdraví společností. Aplikovány byly ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. K analyzování vnějšího prostředí posloužil Porterův model pěti sil a STEP analýza. Porterův model se zaměřil na konkurenční prostředí popsáním pěti faktorů zahrnujících stávající konkurenci v odvětví, hrozbu vstupu nových konkurentů a substitučních výrobků, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů. STEP analýza identifikovala faktory odpadového hospodářství ČR specifikované jako sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní. Závěrečnou SWOT analýzou byly shrnuty výstupy předchozích analýz doplněné o informace poskytnuté zástupci společností, čímž byly u obou společností definovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Na základě toho SWOT analýza vygenerovala doporučené strategie pro rozvoj společností.

Vzhledem k tomu, že v obou případech byl největší význam přikládán silným stránkám a ohrožením, výslednou je strategie tzv. konfrontace. Společnosti by měly využít své silné stránky k eliminaci ohrožení, popř. ohrožení přeměnit v příležitosti. K minimalizaci dopadů nástrah odpadového hospodářství lze využít klíčovou stabilní pozici společností, kterou je třeba budovat zejména připraveností, upevňováním dlouhodobých vztahů s partnery a nabízením kvalitních služeb včetně rozvoje systému nakládání s odpadem v regionech.



## Summary

The aim of the bachelor thesis is to assess the current situation of two companies operating in the field of waste management, compare them and offer optimal strategies for the development of both of them. That is attained through analyses of the internal and external environment. Factors of the external environment in which companies are located may affect them in a positive or negative way, the internal environment means factors within an organization. Knowledge gained from professional literature is utilized for describing these analyses of strategy management used in the work. The information for research is provided from interviews with managers and is necessary for Porter's model of five forces, STEP, SWOT and financial analysis that are applied. Results describing the current state of companies are evaluated, which leads to recommending measures and solutions for improving the run of them.

**Key words:**

strategy management, business, analysis, internal and external environment, SWOT

## Seznam použité literatury

- AVE [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.ave.cz/>
- Bowman, C. (1996). *Strategický management*. Praha: Grada.
- Česká asociace odpadového hospodářství [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <http://www.caoh.cz/>
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick [Online]. *European Journal Of Operational Research*, 152(3), 631-640.  
[https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- EKO-KOM [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.ekokom.cz/>
- ESKO-T s.r.o. [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.esko-t.cz/>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení (2. vyd)*. Brno: Computer Press.
- HANTÁLY [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.hantaly.cz/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management (9th ed)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi (2. vyd.)*. Praha: C. H. Beck.
- Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr [Online]. Retrieved March 30, 2020, from [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v147~8\\_RP2009](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v147~8_RP2009)
- Odpadové hospodářství [Online]. Retrieved March 30, 2020, from [https://www.mzp.cz/cz/odpadove\\_hospodarstvi](https://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi)

Operační program Životní prostředí [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.opzp.cz/>

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) - z ročního zjišťování [Online]. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.czso.cz/documents/10180/122733938/1100252007.pdf/a95145d3-a067-4419-b471-e76b4f0ae644?version=1.0>

Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.

Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C. H. Beck.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Veber, J. (2000). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

Zuzák, R. (2012). *Strategický management* (2. vyd). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.



## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Proces strategického řízení .....	6
Obrázek 2: Okolí podniku .....	9
Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....	14
Obrázek 4: SWOT analýza.....	18
Obrázek 5: Rentabilita.....	26
Obrázek 6: Likvidita ESKO-T .....	27
Obrázek 7: Likvidita HANTÁLY .....	28
Obrázek 8: Celková zadluženost .....	29
Obrázek 9: Obrat aktiv .....	30
Obrázek 10: Podíl obyvatel ČR pravidelně třídících odpad.....	37
Obrázek 11: Vytríděný odpad v kg na obyvatele ČR.....	37
Obrázek 12: Produkce komunálního odpadu v kg na obyvatele ČR.....	38
Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti .....	39
Obrázek 14: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR.....	40
Tabulka 1: SWOT matice ESKO-T .....	47
Tabulka 2: SWOT matice HANTÁLY .....	50
Tabulka 3: Srovnání společností .....	54

# Seznam příloh

- 1 - Rámcová osnova rozhovorů s manažery
- 2 - Organizační struktury organizací
- 3 - Tabulky hodnot finanční analýzy
- 4 - SWOT ESKO-T
- 5 - SWOT HANTÁLY

# Přílohy

## Příloha 1 – Rámcová osnova rozhovorů s manažery:

Jaká je pozice firmy na místním trhu?

- Kdo jsou hlavní konkurenti? Představují velkou hrozbu?
- Panuje mezi konkurenty rivalita? Čím si firmy konkurují?
- Jak reagujete na konkurenty?

Jsou Vaše služby ohroženy substitucí?

- Mohou zákazníci volit jiné možnosti?

Kdo jsou hlavní odběratelé a dodavatelé? Jsou stálí?

- Jak velkou mají vyjednávací sílu? Co a jak mohou ovlivňovat?
- Je obtížné je získat? Podle čeho si je vybíráte?

Je odvětví odpadového hospodářství náročné? Čím?

- Vstupují nové firmy na trh? Jaké jsou bariéry vstupu do odvětví?

Jaká je v odvětví úroveň technologií, jsou na ně vysoké nároky?

Jaké ekonomické vlivy působí na odvětví? Jak jsou získávány finanční prostředky?

Má na odvětví vliv společnost, občané?

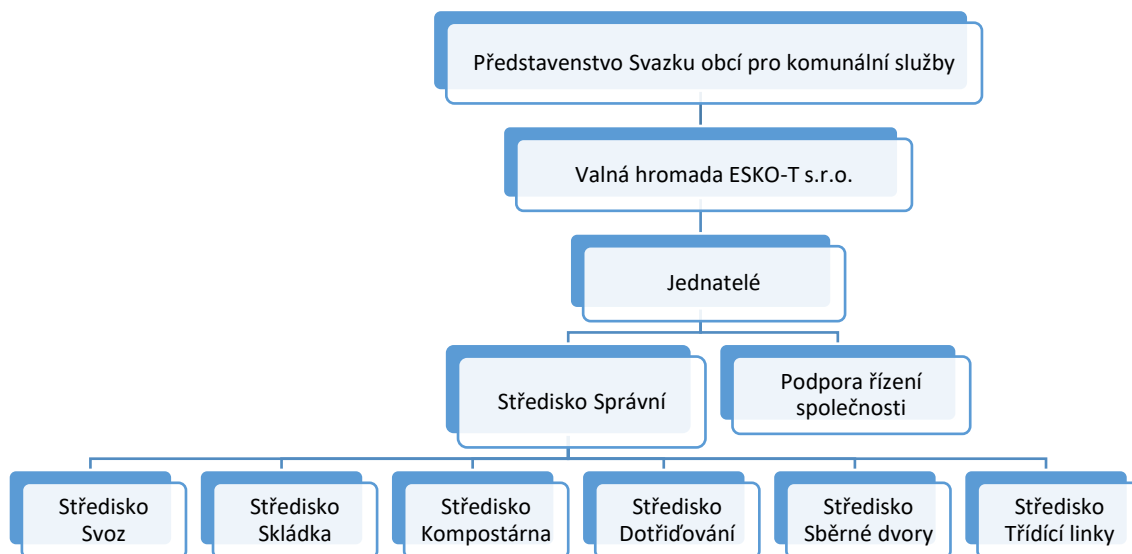
Jak Vaší činnost ovlivňuje legislativa a politika ČR?

Co vnímáte jako největší hrozby pro Vaši společnost? Jaké máte ambice?

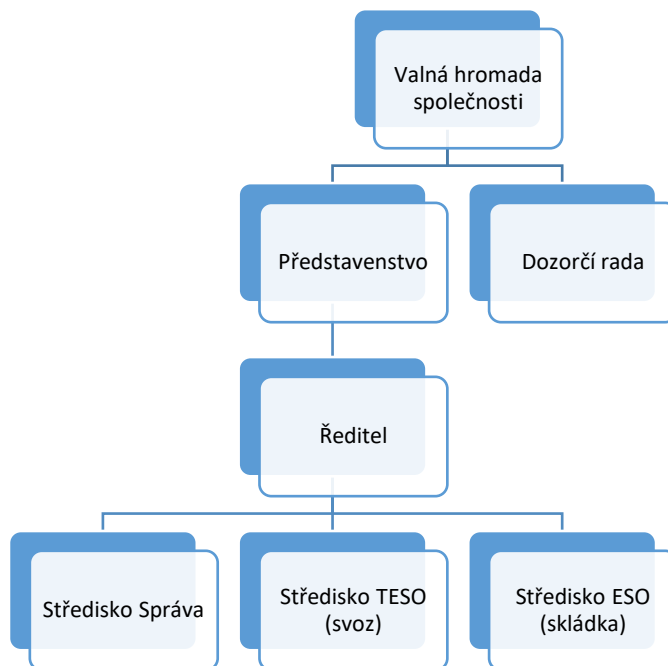
V čem spatřujete výhody a nevýhody společnosti oproti konkurenci?

## Příloha 2 – Organizační struktury organizací:

ESKO-T:



HANTÁLY:





### Příloha 3 – Tabulky hodnot finanční analýzy:

Rentabilita:

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ESKO-T</b>	6,79 %	6,81 %	4,35 %	0,60 %	-0,90 %
<b>HANTÁLY</b>	-1,00 %	-2,96 %	0,35 %	0,46 %	-0,02 %

Likvidita ESKO-T:

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Běžná likvidita</b>	1,91	1,12	1,76	1,78	1,77
<b>Pohotová likvidita</b>	1,73	1,09	1,69	1,70	1,66
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,07	0,59	0,98	1,09	1,11

Likvidita HANTÁLY:

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Běžná likvidita</b>	25,90	25,57	8,72	6,43	8,36
<b>Pohotová likvidita</b>	25,36	24,84	8,41	6,25	8,14
<b>Okamžitá likvidita</b>	22,36	21,53	7,65	5,77	7,18

Zadluženost ESKO-T:

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Celková zadluženost</b>	59,6 %	56,5 %	53,5 %	56,5 %	58,5 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	35,2 %	43,1 %	46,1 %	43,1 %	41,1 %

Zadluženost HANTÁLY:

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Celková zadluženost</b>	23,1 %	23,3 %	28,7 %	33,1 %	31,7 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	76,8 %	76,7 %	71,1 %	66,9 %	68,3 %

Aktivita:

<b>Rok</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ESKO-T</b>	1,21	1,25	1,38	1,35	1,43
<b>HANTÁLY</b>	0,20	0,22	0,23	0,24	0,26

## Příloha 4 – SWOT ESKO-T:

Fullerův trojúhelník:

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Tabulka četností:

	Číslo faktoru	Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl (%)
Silné stránky	1.	Stabilita	7	10,6%	36,4%
	2.	Připravenost	8	12,1%	
	3.	Kvalita služeb	9	13,6%	
Slabé stránky	4.	Nedostatek zaměstnanců	6	9,1%	19,7%
	5.	Nízká marže	5	7,6%	
	6.	Absence některých obcí Svazku mezi zákazníky	2	3,0%	
Příležitosti	7.	Nové technologie	8	12,1%	15,2%
	8.	Získání více zákazníků	0	0,0%	
	9.	Rozšíření služeb	2	3,0%	
Ohrožení	10.	Trh s druhotnými surovinami	9	13,6%	28,8%
	11.	Změny ve složení orgánů obcí	3	4,5%	
	12.	Změny legislativy	7	10,6%	
Celkem			66	100%	100%

## Příloha 5 – SWOT HANTÁLY:

Fullerův trojúhelník:

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Tabulka četností:

	Číslo faktoru	Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl (%)
Silné stránky	1.	Komplexnost služeb	8	12,1%	S 25,8%
	2.	Vybavenost	7	10,6%	
	3.	Nízká zadluženost	2	3,0%	
Slabé stránky	4.	Nestálost pracovní síly	3	4,5%	W 15,2%
	5.	Absence Břeclavi mezi zákazníky	2	3,0%	
	6.	Neschopnost cenově konkurovat	5	7,6%	
Příležitosti	7.	Rozšíření obsluhovaného území	10	15,2%	O 19,7%
	8.	Nové technologie	3	4,5%	
	9.	Využití nové legislativy	0	0,0%	
Ohrožení	10.	Tlak konkurence	6	9,1%	T 39,4%
	11.	Trh s druhotnými surovinami	10	15,2%	
	12.	Změny legislativy	10	15,2%	
Celkem			66	100%	100%

