

Analýza konkurenceschopnosti podniku Kaiser servis, spol. s r. o.

Jana Beňová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana BEŇOVÁ**
Osobní číslo: **L09910**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti podniku Kaiser servis, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši týkající se konkurenceschopnosti podniku a jejích faktorů
2. Na základě vybraných faktorů konkurenceschopnosti provedte analýzu ve vybraném podniku
3. Formulujte závěry a doporučení pro podnik Kaiser servis, spol. s r. o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PORTER, E. MICHAEL. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[2] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing. 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

[3] MIKOLÁŠ, Z. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck. 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.

Ústav ekonomie

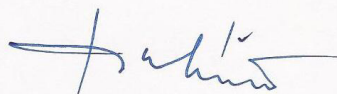
Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá konkurenceschopností a nejpoužívanějšími analýzami konkurenčního prostředí, které byly aplikovány na společnost Kaiser servis, spol. s r. o. V teoretické části je charakterizováno podnikatelské prostředí, které je místem konkurenčních střetů, a poté samotná konkurence. Konkurence je zde na základě studia literárních pramenů definována z různých pohledů. Jsou zde také uvedeny obecné konkurenční strategie, které může podnik využít pro lepší konkurenční boj na trhu. V praktické části je dle analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku vyhodnoceno jeho postavení na trhu a doporučení ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: současné podnikatelské prostředí, konkurenceschopnost, konkurence a její druhy, konkurenční strategie, SWOT, PEST, BCG, Porterův model pěti konkurenčních sil.

ABSTRACT

This bachelor thesis describes the competitiveness and the most used analysis of competitive environment applied to the company Kaiser servis, spol. s r. o. In the theoretical part, there is characterized business environment, that is place of competitive conflicts and then competitive itself. Competitive is in this thesis, based on study of literary sources, defined from different views. There are also introduced general competitive strategies, that a company can exploit for a better competitive struggle in the market. The practical part according to analysis of external and internal environment of company evaluates its market position and recommendation to improve its competitiveness.

Keywords: current business environment, competitiveness, competition and its types, competitive strategy, SWOT, PEST, BCG, Porter's model of five competitive forces.

Velmi ráda bych poděkovala paní Ing. Romaně Bartoškové, Ph. D. za odborné vedení, rady, připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Také děkuji za její čas, ochotu a trpělivost, kterou vynaložila při konzultování mých dotazů. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Kaiser servis, spol. s r. o., která mi umožnila vypracovat bakalářskou práci právě o jejich podniku. Především děkuji jednateři společnosti a zároveň jednomu z majitelů Radimu Opluštilovi za jeho čas, rady a poskytnutí informací, které mi velmi pomohly při zpracování analýz a nastínily situaci tohoto podniku na trhu.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11. 5. 2012

Benošová Jana
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 SOUČASNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	11
1.1 PODNIKATEL A JEHO SVĚT.....	12
2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU.....	14
2.1 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI	14
3 KONKURENCE.....	16
3.1 POJETÍ KONKURENCE.....	16
3.2 DRUHY KONKURENCE	16
3.3 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	19
3.3.1 Prvenství v celkových nákladech	19
3.3.2 Diferenciace	20
3.3.3 Soustředění pozornosti.....	20
4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	21
4.1 SWOT ANALÝZA	21
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	24
4.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	25
4.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	26
4.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	26
4.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů.....	27
4.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů.....	28
4.3 BCG MATICE	28
4.4 STEER A PEST ANALÝZA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 SPOLEČNOST KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.	33
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
5.2 ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE.....	33
5.3 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI.....	34
5.4 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	34
5.4.1 Odpady	34
5.4.2 Čištění	35
5.4.3 Doprava a služby	36
5.4.4 Výkup.....	37
6 VÝVOJ TRŽEB A ZISKŮ.....	38
7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI KAISER SERVIS	42
8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	46

9	PEST ANALÝZA	50
9.1	POLITICKO PRÁVNÍ FAKTORY	50
9.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	51
9.3	SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY	51
9.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	52
10	BCG MATICE	53
11	DOPORUČENÍ PRO FIRMU KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.....	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM TABULEK	62
	SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

V dnešních podmínkách tržní ekonomiky působí mnoho ekonomických subjektů. Veliký význam zde má podnikatelský sektor, především malé a střední podniky. Ty představují nezastupitelnou úlohu z hlediska nezaměstnanosti. V současné době, kdy je i Česká republika členem Evropské unie, můžeme sledovat, že také roste význam podpory podnikatelským subjektům. Často se dnes hovoří o podpoře v oblasti vzdělávání, informovanosti, vědě a výzkumu a dalších oblastech. V podmínkách tržní ekonomiky roste také význam marketingu, jakožto vědní disciplíny, která má podnikům napomoci obstát v tvrdé konkurenci.

Konkurenceschopnost podniku na trhu je velice důležitá. Pokud chce mít firma dobré postavení na trhu, musí umět jednak rychle reagovat na přání zákazníků, eliminovat své náklady, ale také musí především sledovat konkurenční podniky, které vyrábějí nebo poskytují stejné výrobky či služby. Jde především o kvalitu a cenu. Podnik také musí umět vyhodnotit své silné a především slabé stránky, které se mohou podílet na špatné konkurenceschopnosti, a snažit se je co nejvíce eliminovat. Cílem každého podniku je být co nejlepší, poskytovat jedinečné produkty, služby zákazníkům a podobně. Obstát v konkurenci však není vůbec jednoduché. Uspěť na trhu znamená být lepší jak konkurenční podniky.

Cílem této práce je na základě analýzy vybraných faktorů konkurenceschopnosti vyhodnotit postavení podniku Kaiser servis, spol. s r. o. na trhu odpadového hospodářství. Předmětem této práce je nalézt a zpracovat všechny faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost této společnosti.

V teoretické části bude popsáno podnikatelské prostředí a charakterizována konkurence. Dále zde budou rozebrány nejčastěji používané analýzy ke zjištění konkurenčního postavení daného podniku. Jsou to metody SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, BCG matice a analýza PEST.

V praktické části bude nejdříve představena společnost Kaiser servis, spol. s r. o. a její rozsah poskytovaných služeb. Dále bude tato společnost podrobena výše uvedeným analýzám, které tento podnik zhodnotí z pohledu konkurenceschopnosti a zjistí postavení této firmy na trhu.

V závěru budou shrnuty zjištěné problémy a budou navržena vhodná doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu, ve kterém působí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOUČASNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Než se začneme zabývat problematikou současného podnikatelského prostředí, je důležité si objasnit pojem podnikání. Podnikání je soustavná činnost provozovaná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Podnikání charakterizuje několik podstatných rysů:

- Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku, který vzniká přebytkem výnosů podniku nad jeho náklady.
- Zisku se dosahuje uspokojováním potřeb zákazníků. Největší pozornost podnikatel věnuje zákazníkovi, jeho zájmům, požadavkům, potřebám, preferencím atd.
- Potřeby zákazníků podnikatel uspokojuje svými výrobky a službami. Výrobky a služby nabízí prostřednictvím trhu, a to znamená, že musí čelit riziku. Snahou je sledování takové strategie a politiky, která by dané riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Snahou každého podnikatelského subjektu je minimalizace rizik.
- Každý začátek podnikání je charakterizován vložением kapitálu podnikatelem do firmy, a to jak vlastního, tak cizího. Velikost tohoto vloženého kapitálu je značně odlišná a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu. Majitel kiosku s občerstvením potřebuje mnohem menší kapitál než prodejce šperků a ten zase menší než výrobce automobilů. [13]

Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže působit osamoceně. Je obklopen prostředím, uvnitř kterého funguje. Toto prostředí na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa, jejichž působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Ovlivňuje volbu výrobků, které bude firma nabízet na trhu, ceny, které může pro výrobky stanovit, distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i styl komunikování se zákazníky. Prostředí také ovlivňuje výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři vliv prostředí nedokáží odhalit a zmapovat jej, podnik nebude „mít čas“ na reakci, a tím se sníží naděje na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu podniku. Současné prostředí, ve kterém podniky operují, se nepřetržitě mění. Zákazníci mění životný styl, spotřební chování, i své individuální potřeby. Konkurence mění

výrobky, technologické postupy, postoje i směr dalšího pohybu. Jelikož jsou změny nejen rychlé, ale i dramatické, činí výrobky i marketingové strategie zastaralými. Proto se společnosti, které chtějí přežít, musí stát rychlejšími a pružnějšími. Musí si uvědomit nestálou podstatu výrobku a nutnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků. [3]

Činitelů, ovlivňujících podnikatelské prostředí je velmi mnoho. Jedním z nich je také rozpočtová politika státu, která zde hraje významnou roli. Na vytváření současného podnikatelského prostředí se především podílejí:

- státní orgány,
- státem zřízené nebo státem podporované instituce a agentury,
- orgány veřejné samosprávy,
- soudy,
- výzkumná a vývojová pracoviště,
- vzdělávací zařízení všech typů,
- subjekty působící v oblasti peněžnictví, banky, pojišťovny, instituce kapitálového trhu, leasingové společnosti,
- podnikatelská samospráva (komory, svazy, asociace, spolky a další),
- poradenské, zprostředkovatelské organizace,
- tržní subjekty - reální a potenciální konkurenti a reální a potenciální kooperační partneři. [15]

1.1 Podnikatel a jeho svět

Na podnikatele můžeme také nahlížet i z hlediska jeho osobnostních rysů, tedy z hlediska jeho lidských charakteristik, které ho diferencují od ostatních. Tyto vlastnosti z něj dělají podnikatele. Podnikatel, viděný pod tímto zorným úhlem, je člověk, který je nositelem a tvůrcem změn, inovací. Také je velmi silně motivovaný k využívání podnikového lidského i technického potenciálu. Podstatným rysem jeho osobnosti je kreativita, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat nebo dokonce vytvářet příležitosti. Výsledkem podnikatelského myšlení není jen nový výrobek, nová technologie, ale i způsob oslovení zákazníka, segmentu trhu apod. [13]

V centru naší pozornosti je člověk, jeho veškerý zřetelný i skrytý potenciál. To je hlavní úhel pohledu na podnikatelský svět na počátku třetího tisíciletí (se všemi dramaty a zvraty současné doby). S podnikatelským světem souvisí podnikavost, tj. spojení schopnosti a příslušné aktivity. Jde o kombinaci tvořivosti, iniciativy a aktivity. Jinými slovy, podnikavost je souhrn schopností tvůrčí aktivity, které směřují k uspokojení reálných materiálních a nemateriálních, ale i virtuálních (zdánlivých) potřeb. Je to propojení kladných potenciálů člověka (lidských zdrojů) za konkrétních podmínek se zápornými potenciály (potřebami) okolního světa. Podnikavost je určitý postup jednání a myšlení lidí, obvykle pak podnikatelů, manažerů a některých jejich spolupracovníků. Podnikavost je schopnost vytvořit, objevit a dále účelně a účinně využít podnikatelské příležitosti, které vznikají z aktivního vzájemného působení s okolím.

Podnikatelská filozofie dneška se zřejmě musí opírat o myšlenku partnerství (spolupráce). Tato idea se projevuje ve tvorbě vzájemně výhodných vnitřních (uvnitř firmy, domácnosti, státu, kraje atd.) a vnějších sítí angažovaných subjektů (pracovníků, obcí, firem atd.) nejen v oblasti ekonomické. Současná společenská tendence v Evropě, USA atd. směřuje k tomu, že ekonomika inklinuje k individualismu a zároveň kultura (etika) podnikání směřuje ke konstruktivismu (solidaritě). Jde o vznik multisynergického efektu. Nastává období směny (resp. výměny) ekonomických hodnot za ekologické či etické a opačně. Svět je jiný, než byl před deseti lety. Vše stojí a padá s tím, jak se díváme na sebe a na svět. Proto se setkáváme s charitativními aktivitami, s projekty nesoucími názvy „společensky odpovědná firma“, hospodářskou pomocí méně rozvinutým zemím (regionům) atd. [10]

2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Při pořizování jakéhokoli statku podnik chce, aby byl co nejlepší a aby bylo na jeho pořízení vynaloženo co nejméně prostředků. Tím ovšem vystavuje ty, kteří jsou schopni daný statek poskytnout prostřednictvím směny, konkurenci, která je určitým druhem soutěže. Vyhrává v ní právě ten, kdo je schopen statky, které daná firma poptává, nabídnout v co nejvyšší kvalitě a nejnižší ceně. [1]

Konkurenceschopnost lze obecně definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit v tržním prostředí. Důraz je kladen na slovo úspěšně a na místo, kde probíhá soutěž. Z uvedeného pojmu vyplývá, že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících schopných zúčastnit se soutěže v tomto prostředí a nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tržním prostředí.

V rámci konkrétní soutěže v tržním prostředí lze říct, že vítěz má vysokou konkurenceschopnost, zatímco poražený ne. Kde se však nachází hranice mezi konkurenceschopností a nekonkurenceschopností? Může to být hranice mezi tržním úspěchem a neúspěchem měřitelná ve výkonech, ceně apod. Konkurenceschopný podnik je ten, který je na trhu úspěšný a je schopný platit své finanční závazky. [17]

2.1 Faktory konkurenceschopnosti

Téměř každý podnik uplatňuje na trhu nějakou konkurenční strategii. Obvykle je tato strategie vědomě zvolená a je průběžně přizpůsobována stále se měnícím podmínkám tržního prostředí. Při stanovení konkrétní zvolené konkurenční strategie je třeba brát v potaz základní konkurenční faktory, které se podílejí na každé konkurenční strategii. Ty se obvykle dělí na vnitřní a vnější. [14]

Mezi vnitřní faktory řadíme:

- výrobní prostředky (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, pružnost, úroveň využití, úroveň automatizace),
- výrobní procesy (výrobní technologie, časová organizace, prostorová organizace, metody a techniky zlepšování),
- výrobní program (výrobek, různorodost sortimentu, úspory materiálu, kvalita zásoby, úspory energií, technologičnost konstrukce),

- pracovníci (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy),
- řízení (pracovní prostředí, klima, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí),
- informační systémy (náklady jednorázové, náklady provozní, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost).

Vnější faktory jsou:

- zdroje, cena, dostupnost (lidi, pozemky, suroviny, energie),
- právní a administrativní pravidla (makroekonomické nástroje, globalizace, integrační procesy, regiony),
- tržní okolí (marketingový mix, SWOT analýza). [9]

3 KONKURENCE

Tržní konkurence je proces, ve kterém se prosazují jen ty nejlepší firmy. Střetávají se zde různé zájmy různých subjektů. Na trhu dochází k prolínání různých forem konkurence.

3.1 Pojetí konkurence

Existuje spousta definic konkurence. K objasnění byly vybrány následující definice:

„Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu“. [7]

„Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž, atd. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale zároveň sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc si musíme uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů)“. [10]

„Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy“. [8]

„Konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces - proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla třeba jen jediná firma“. [2]

3.2 Druhy konkurence

Z pohledu mikroekonomie lze konkurenci rozdělit na:

- Konkurenci napříč trhem (mezi nabídkou a poptávkou). Výrobci chtějí prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé naopak chtějí uspokojit své potřeby v co nejvyšší míře nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Jde tedy o protichůdné postoje. Určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou je rovnovážný stav. Pro nabídku je např. cena nízká, pro poptávku vysoká. Chtějí-li obě strany plnit svoje potřeby, musí se tomuto bodu přiblížit.

- Konkurence na straně poptávky. Tato konkurence je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, pokud je poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede ke zvyšování ceny.
- Konkurence na straně nabídky. Každý výrobce přicházející na trh se snaží prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování postavení svých konkurentů (podíl na trhu). Velmi výraznou dynamiku získá konkurence na straně nabídky v případě, je-li nabídka menší než poptávka. Pak konkurence mezi výrobci vede zpravidla k poklesu ceny. [9]

Konkurenci na straně nabídky členíme na:

- Cenová konkurence. Podstatou cenové konkurence je zdánlivě nesmyslné dobrovolné snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci své zboží zlevňují, aniž by je k tomu nutila převaha nabídky nad poptávkou. Co je nutí takto jednat? Snaha o ovládnutí trhu. Jde jim o přilákání spotřebitelů právě k sobě. Zlevňují své výrobky v naději, že se jejich konkurenti nebudou umět přizpůsobit těmto nízkým cenám. Jejich výrobky budou levnější než konkurenční. Tím se stanou pro spotřebitele přitažlivější. Jejich cílem je zničit konkurenci tím, že se od nich snaží odlákat poptávku k sobě. Chtějí ovládnout trh, aby mohli v budoucnu diktovat podmínky ostatním účastníkům trhu a zvyšovat ceny. Proto se dočasně vzdávají svých zisků.
- Necenová konkurence. Cílem je také přilákání poptávky, ale jinými postupy. Čím jiným než snížením ceny mohou výrobci lákat spotřebitele ke koupi právě jejich výrobků? Hlavně růstem kvality výrobků, obalovou technikou, ale také reklamou, poskytováním slev, dokonalejším servisem, prodejem na úvěr a dalšími službami spojenými s prodejem apod. [8]

Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, dělíme konkurenci na dokonalou a nedokonalou.

- Dokonalá konkurence. Dokonale konkurenční tržní prostředí je prostředí, ve kterém producent není schopen cenu, za kterou prodává své statky, ovlivnit. V dokonalé

konkurenci je tedy podnik příjemcem tržní ceny (cenovým příjemcem). Musí akceptovat tržní cenu, tedy cenu, která se na trhu vytvoří. V dokonalé konkurenci je možno volně vstoupit do odvětví a volně z něj vystoupit. S dokonalou konkurencí se setkáváme v praxi jen málokdy.

- Nedokonalá konkurence. Tato forma konkurence je opakem dokonale konkurenčního prostředí. Nedokonale konkurenční prostředí existuje v realitě na většině trhů. Zde je firma tvůrcem ceny. Změnou ceny může firma ovlivnit množství statků, které bude produkovat a prodávat. Jinými slovy, ceny statků, které budou firmy určovat s cílem prodeje své produkce, záleží na velikosti produkce této firmy. [1]

Mezi formy nedokonalé konkurence řadíme:

- Monopolistická konkurence. Pro monopolistickou konkurenci jsou charakteristické relativně nízké náklady na vstup do odvětví (zahájení produkce). V této konkurenci je vstup firem do odvětví snadný. Dílčí podniky nabízejí ale diferencovaný výrobek (přínejmenším tak, že jej nabízejí na jiných místech), přičemž náklady na změnu dodavatele nejsou pro spotřebitele nulové. [1]
- Oligopol. Nedokonalost oligopolu je mnohem větší než nedokonalost monopolistická konkurence. Příchod do odvětví je omezen a ceny jsou vyšší než v podmínkách dokonalé nebo monopolistická konkurence. Oligopolní výrobci přimějí spotřebitele kupovat za vyšší cenu. Mají možnost omezovat nabídku. Tím, že nabídku omezí, nutí spotřebitele, aby za zboží, kterého je méně na trhu, platili vyšší cenu. Podniky v oligopolu vyrábějí méně a prodávají za vyšší ceny. Konkurence je omezena a děje se převážně v necenové oblasti. [8]
- Monopol je protipól dokonalé konkurence. Nabídka na dokonale konkurenčním trhu je vytvořena produkcí mnoha malých firem. V celém odvětví, kde existuje monopol, tvoří nabídku produkce pouze jediného podniku. Zatímco v dokonalé konkurenci vyráběl velký počet podniků zcela stejné produkty, v monopolu předpokládá jedinou firmu vyrábějící produkt, ke kterému neexistují blízké náhrady. Existence monopolu jako jediné nabízející firmy současně znamená neexistenci konkurence. [4]

3.3 Obecné konkurenční strategie

Existují tři úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví. Patří sem:

1. prvenství v celkových nákladech,
2. diferenciaci,
3. soustředění pozornosti.

3.3.1 Prvenství v celkových nákladech

Vedoucí postavení v nákladech je asi nejvíce jasná strategie z těchto tří. Podnik si v této strategii určí, že se ve svém odvětví stane všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činností a působí v mnoha úsecích. Může působit i v příbuzných odvětvích – pro jeho výhodu nízkých nákladů je často důležitá širší činnost firmy. Na strukturu daného odvětví závisí zdroje výhody nízkých nákladů. Tyto zdroje jsou rozmanité. Mohou to být např. snaha o úspory z velkovýroby, výhodnější přístup k surovinám, patentovaná technologie a další faktory. Rozbor nákladů se obvykle soustřeďují na výrobní náklady a přehlížejí dopad ostatních činností jako servisu, marketingu a infrastruktury na relativní postavení v nákladech. Kromě toho se náklady na jednotlivé činnosti rozebírají postupně za sebou bez rozpoznávání a uznávání vzájemných vazeb mezi činnostmi, jež mohou náklady ovlivnit. Posléze firmy jen velmi obtížně odhadují postavení konkurenčních podniků z hlediska nákladů. Je to však základní nezbytný krok pro určení jejich vlastního relativního postavení. Často se zabývají zjednodušujícím srovnáváním nákladů na suroviny a mzdových sazeb. Podstatou těchto problémů je fakt, že u většiny firem neexistuje systematický rámec pro analýzu nákladů. Většina nákladových rozborů zaujímá krátkodobé hledisko a zabývá se úzkými problémy. Nákladová křivka, jako obecně oblíbený nástroj, se při analýze nákladů nežívá často správně. Tyto rozbor se také zpravidla silně opírají o současné účetní systémy. Účetní systémy opravdu obsahují užitečné údaje pro analýzu nákladů, ale často se stanou překážkou pro strategickou analýzu nákladů. Uspořádání provozního účetnictví klasifikuje náklady do položek podle druhů, např. přímá (jednicová) mzda, nepřímá (režijní) mzda a nepřímé náklady. Ty mohou zahalit činnosti podniku, jež jsou jejich základem. [12]

3.3.2 Diferenciace

V druhé obecné strategii se podnik snaží o jedinečný produkt. Firma usiluje o to, aby se její výrobek lišil hlavně v postavení značky a kvalitě. Podnik se spoléhá na to, že zákazníci vědí o jejich značce produktů, o tom, jak je známá a výborné kvality. To jí umožňuje zvyšovat cenu bez ovlivnění poptávky. Tato strategie firmě nedovoluje zcela ignorovat náklady, ale jejím hlavním strategickým cílem tato oblast není. Strategie diferenciace může firmě zajistit nadprůměrné výnosy v jejím oboru. Diferenciace chrání proti pěti konkurenčním silám, jelikož zákazníci jsou věrní osvědčené značce. Velikým rizikem této strategie je napodobení produktů a značky, což je stále častější. Podnik, který svojí odlišností získal věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než jeho konkurenční firmy. [9]

3.3.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh, či segment výrobní řady. Podobně jako u předchozí strategie diferenciace to může mít různé podoby. Strategie nízkých nákladů a diferenciace se zaměřují na celé odvětví, ale strategie soustředění pozornosti je založena na principu vyhovět velmi dobře vybranému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí toto mít na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že podnik je schopen sloužit účinněji či efektivněji svému zvolenému strategickému cíli než konkurenti, jež mají rozsáhlejší záběr činnosti. Výsledkem toho, že firma slouží svému vybranému cíli lépe než jiné podniky, dosáhne buď diferenciace, nebo má při této činnosti nižší náklady, případně docílí obojího. Ačkoli strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci uvnitř celého trhu, získává však jedné nebo obou těchto pozic vůči vybranému cíli. [11]

4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Určení cílů podniku a vhodný výběr strategií, které vedou k naplnění cílů, misí i vizí, by mělo být podloženo propracováním situační analýzy. Ta je také prvním postupem marketingového strategického řízení, konkrétně jeho fáze plánování. Jejím základem je identifikace, rozbor a ohodnocení všech podstatných faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou mít dopad na konečnou volbu cílů a strategií podniku. Situační analýza je všeobecný postup zkoumání jednotlivých složek i vlastností vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí (mikroprostředí a makroprostředí) je prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějak působí, ovlivňují její činnost. V analýze vnitřního prostředí podniku jde o zkoumání např. kvality managementu a zaměstnanců, finanční situace, historie, image, vybavenost, schopnosti firmy tvořit výrobky, vyvíjet a inovovat je, produkovat je, prodávat, financovat programy. Analýzou prostředí podniku zpravidla začíná marketingová situační analýza. [5]

Nejčastěji využívanými nástroji jsou:

- SWOT analýza,
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- BCG matice,
- STEEP a PEST analýza.

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu podniku či organizace, jejíž název je odvozen od začátečních písmen čtyř příslušných anglických termínů:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

První termín představuje silné stránky podniku, druhý vyjadřuje jeho stránky slabé. Třetí termín je výrazem pro příležitosti, které mohou pro podnik v budoucnu nastat, a čtvrtý pro ohrožení dané firmy. SWOT analýza slouží ke zjištění současného stavu podniku.

V některé literatuře se tato analýza objevuje také pod názvem TOWS, což je jen opačné čtení prvních písmen. Častěji se však užívá zkratka SWOT. Při SWOT analýze je předmětem zkoumání jednak vnitřní analýza podniku, tedy jeho silné a slabé stránky, a za druhé vnější analýza, která se snaží rozpoznat příležitosti a hrozby, které mohou přicházet z prostředí mimo podnik. Manažerský pohled na tuto analýzu dále pracuje s názvy maxi (silné stránky a příležitosti) a mini (slabé stránky a hrozby). Na základě strategií uplatňujících podnikem na trhu, se pak např. strategie využívání silných stránek a příležitostí nazývá maxi – maxi strategií a obráceně, pokud se firma např. snaží odstranit své slabé stránky a zároveň vzdorovat hrozbám zvenčí, jde o mini – mini strategii. Čtyři kvadranty umožňují ještě další kombinace. Jsou to maxi-mini strategie a mini-maxi strategie, tedy situace, kdy podnik např. využívá svých silných stránek k odvrácení nějaké hrozby, nebo když má i přes své slabé stránky snahu využít nějakou příležitost na trhu. [14]

Pokud bude firma z jakýchkoliv důvodů analyzovat pouze své vnitřní stránky, potom budeme mluvit o S – W analýze. Jestli bude provádět pouze rozbor příležitostí a hrozeb, potom budeme hovořit o O – T analýze. SWOT analýza patří mezi užitečnou součást situační analýzy a podniky ji dávají většinou na její závěr, protože sumarizuje důležité silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V rámci marketingového procesu může být zajisté prováděna i jako samostatný krok.

Mezi silné stránky řadíme například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- pružná organizační struktura,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje,
- příznivé dopravní spojení,
- nízké výrobní náklady,
- zajištěný a fungující servis,
- vyškolený prodejní personál,
- dobrá finanční situace apod.

Opakem silných stránek jsou stránky slabé. Ty znamenají určitá omezení nebo nedostatky a zabraňují efektivnímu výkonu firmy. Slabou stránkou jsou např.:

- nekvalitní výrobky,
- vysoká zadluženost,
- nízký obrat prodeje,
- špatná pověst podniku,
- špatná diferenciacie od konkurenčních výrobků,
- zastaralé stroje,
- podnik je nový na zavedeném trhu apod.

Dílčí silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou váhu a důležitost, tedy nemají ani stejnou schopnost ovlivňovat činnost firmy. Marketingový manažer, který je nepružný a nezpůsobilý, ovlivní provoz podniku podstatně více než například nízká úroveň podpory prodeje úzkého či nevýznamného sortimentu produktů. Silná stránka jedné firmy může být posuzována v druhém podniku jako slabá. Nelze automaticky předpokládat, že z každé silné stránky vyplývá konkurenční výhoda. Předpoklad, že silná stránka je nejvyšším možným maximum dosažitelnosti bez šance dalšího zdokonalení, nemusí být rovněž pravdivý. I to, co podnik dělá dobře, lze v mnoha případech zlepšit.

Příležitosti představují další možnosti firmy, s jejichž realizací se zvyšují vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění stanovených cílů. V podnikovém prostředí je to velmi příznivá situace, která dává výhodu podniku vzhledem ke konkurenci. Jsou to oblasti, v nichž má podnik všechny předpoklady získat konkurenční výhody úspěšným uskutečňováním marketingových činností. Podnik tyto příležitosti musí nejdříve identifikovat, aby je mohl využít. Podnik je především nachází na trzích jak existujících, tak za hranicemi stávajících trhů, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami.

Do příležitostí můžeme zařadit:

- moderní technologie,
- snadný vstup na nové trhy,
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,

- neexistence konkurence domácí či zahraniční apod.

Ohrožení představuje také vnější prostředí a jeho vývoj (především nevýhodné trendy). Je to zřetelně nepříznivá situace v okolí podniku, která znamená překážky pro jeho dobrou pozici a činnost. Faktory externího prostředí s rozdílnou silou působení, ať už jednotlivě nebo v nějaké kombinaci, mohou zhoršit pozici podniku, vystavit ho nebezpečí neúspěchu nebo i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou rozvíjení podniku ovlivnit velmi negativně.

Hrozbou může být např.:

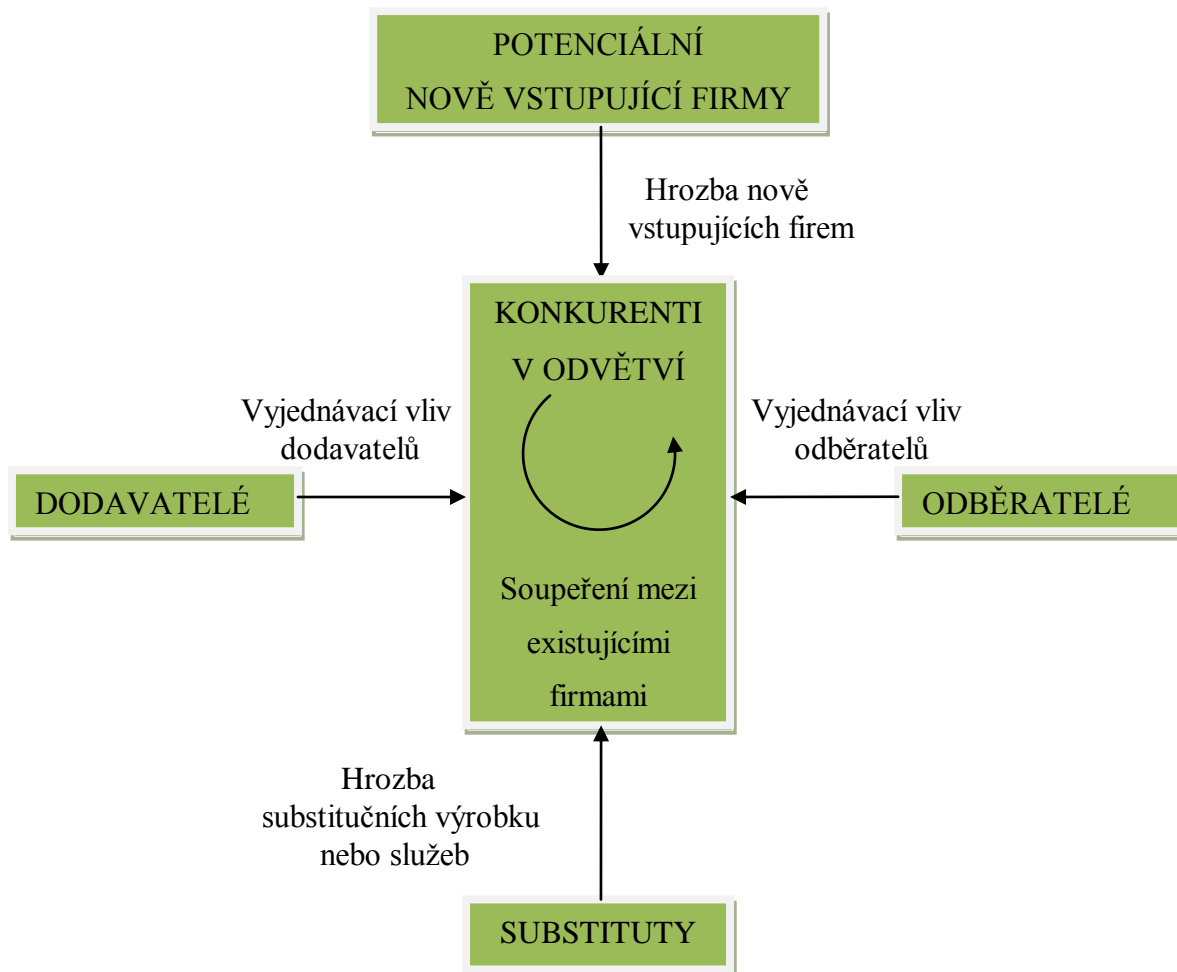
- nepříznivé legislativní normy,
- neschopnost konkurovat ostatním firmám,
- silné postavení ostatních konkurenčních podniků,
- zhoršující se postavení podniku,
- zvýšení tržních bariér,
- volný příchod konkurence na domácí trhy apod. [3]

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je analýzou, jak již vyplývá z názvu, pěti hybných sil konkurence v odvětví. Jsou to:

- hrozba nově vstupujících firem,
- intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty,
- tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů.

Tyto hybné síly jsou níže zobrazeny ve schématu.



Obr. č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví [11]

4.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Tento faktor je uvnitř marketingových analýz konkurenčního prostředí velmi často opomíjený. Hledání nových trhů a vstupování na ně je snad hnacím motorem podnikání. Silný nadnárodní konkurent se chystá dobývat naše území ve střednědobém horizontu. Existující podniky se chrání tím, že se snaží vytvořit vstupní překážky úsporami z velikosti produkce, vytvořením bariér celkových nákladů. To znamená, že nový účastník musí bez ohledu na velikost svého vstupu zaplatit vysoký vstupní poplatek. Na vstup nových účastníků má vliv i vládní politika tím, že uděluje licence, stanovuje potravinářské, bezpečnostní a hygienické předpisy. [6]

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat často slušné zdroje a podíl na trhu. To může vést ke snížení cen nebo ke zvyšování nákladů, což znamená snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových podniků do odvětví závisí na reakci stávajících

účastníků v kombinaci s existujícími překážkami vstupu. Když může nový účastník předpokládat ostrou reakci od stávajících konkurentů, nebo jsou – li bariéry vysoké, je hrozba nových vstupů do oboru malá. [11]

4.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty je známá forma obratného manévrování s cílem dosažení prospěšného postavení. Při soupeření se používají metody, jako reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení produktu a záruky nebo zlepšený servis zákazníkům. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď vidí šanci k vylepšení svého postavení, anebo pociťují tlak. Ve většině odvětví konkurenční postupy jedné firmy mají viditelný účinek na soupeřící partnery. Tyto postupy mohou vyvolat odplatu nebo snahu o vyrovnání. To znamená, že podniky na sobě vzájemně závisí. Toto pravidlo akce a reakce může, ale také nemusí přispívat k lepší pozici průkopnického podniku a celého odvětví. Všechny podniky v odvětví mohou utrpět a být na tom hůř než dříve, jestliže se akce a protiakce vyhroťí. [11]

4.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Také jde o často opomíjenou hrozbu. Je-li v úseku více skutečných či případných substitučních výrobků vzhledem k těm, které naše firma dodává, pak tyto substituty limitují ceny, a tím i celkový zisk naší firmy. Tím se stává tržní úsek nepřitažlivým. Jestli firmy, které dodávají na trh náhradní produkty, získají technologickou výhodu, snižují se ceny i zisky. Nelze vyloučit, že něco nového nahradí požadavek produktů nebo služeb poskytovaných určitým sektorem nebo oborem, zvláště na neznámých, rozvíjejících se trzích. Obzvlášť u technických novinek je větší vyhlídka náhradních výrobků nebo služeb, jestliže ty stávající jsou vnímány jako drahé nebo z pohledu kvality a technických inovací nedostačující. [6]

Identifikování substitutů je vyhledávání dalších produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako výrobek daného sektoru. Substituční výrobky, které si zaslouží největší pozornost, jsou vyráběny obory, jež dosahují velkého zisku. Také si zaslouží pozornost produkty, kterým se jejich zlepšující cenové postavení umožňuje přiblížit produkci odvětví. V dalším případě vstupují náhradní výrobky často rychle do hry, kdy se z nějakých příčin zostří konkurence v odvětví a vyvolá pokles cen nebo zlepšení výkonů. Rozbor těchto trendů je důležitý

při rozhodování, jestli s náhradním výrobkem počítat jako s nezbytnou klíčovou silou, anebo se strategicky snažit o jeho úplné vytlačení. [11]

4.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé s odvětvím soutěží tak, že tlačí ceny dolů. Snaží se získat lepší služby nebo vyšší kvalitu a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti sektoru. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví záleží na charakteristických rysech její tržní situace. Dále závisí na poměrné podstatě jejich nákupů v odvětví a srovnání s jeho celkovým rozsahem prodeje. [11]

Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

- Množství zákazníků – Zákazníci mají vliv větší, jestliže je jich méně na trhu a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se operativněji „zorganizovat“ v uplatnění svých zájmů.
- Stupeň koncentrace zákazníka – Jestliže je na trhu malý počet zákazníků, ale nakupují velké množství produktů, jejich pozice na vyjednávání ve věci podmínek dodávky a ceny je lepší.
- Citlivost na kvalitu produktu – Pokud zákazník dává přednost kvalitě výrobku, na trhu vítězí ten dodavatel, který má náskok v jakosti své produkce (uplatňuje systémy řízení kvality apod.).
- Stupeň diferenciacce produktu – Pokud zákazník nemá jiné východisko než nakupovat od určitého výrobce, má vyjednávací sílu malou. Odběratel má více možností při sjednávání a může si vybírat, jestliže je však více konkurentů na trhu.
- Nebezpečí zpětné integrace – V obchodním nebo výrobním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů, která je způsobena tlakem zákazníků. To často vede k tomu, že ziskovost a cena výrobce polotovaru vzdáleného od konečného odběratele se snižuje (vznikají tzv. cenové nůžky, např. to bývá typické u zemědělské prvovýroby, hutní prvovýroby apod.). [9]

4.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé při vyjednávání mohou nad dalšími účastníky odvětví prosadit převahu hrozbou, že sníží jakost nebo zvýší ceny nakupovaných výrobků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou ze sektoru, který není schopný vyrovnat zvýšení nákladů růstem vlastních cen, vytlačit ziskovost. Podmínky posilující pozici dodavatele jsou podobné těm, které dělají odběratele vlivným. [11]

Dodavatelé mají nicméně ve srovnání se zákazníky větší příležitosti stanovit podmínky, kterými se potom musí odběratelé řídit. Dodavatelé mají následující vyjednávací síly:

- dodávky polotovarů, které mají hlavní význam pro kvalitu finálního výrobku,
- sladění a zjednodušení zpětné integrace,
- dodávky jedinečných výrobků,
- zintenzivnění své úrovně konkurence,
- kroky, při kterých musí odběratel investovat, aby mohl obměnit dodavatele. [9]

4.3 BCG matice

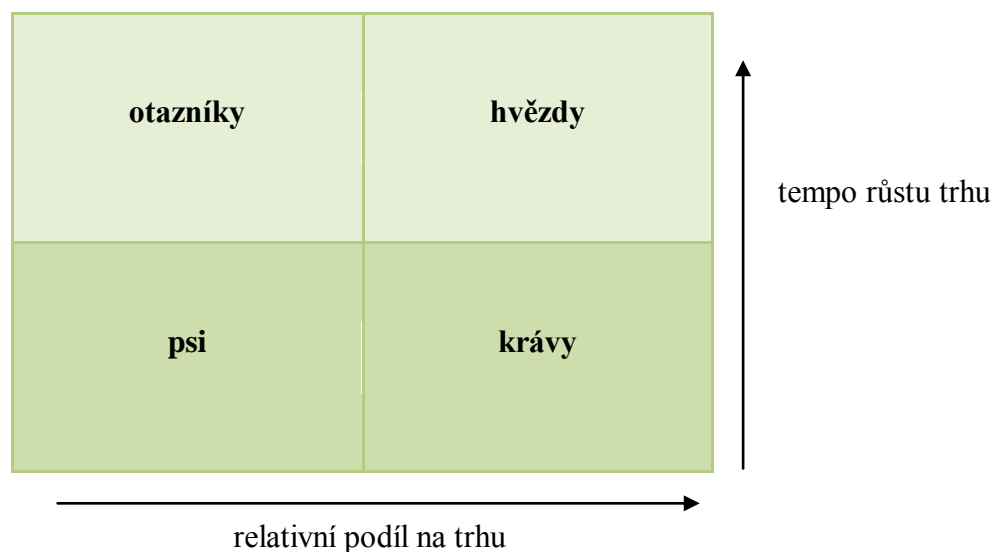
Od konce 60. let byla vyvinuta spousta postupů pro znázornění rozčleněných činností podniku jako „portfolia“ firem. Tyto metody dávají jednoduché struktury pro třídění nebo mapování odlišných aktivit portfolia podniku a stanovování návodů pro rozčleňování prostředků. Postupy pro portfolio analýzy jsou nejlépe použitelné, když se tvoří strategie na celkové úrovni. Použitelné jsou také pro podporu společného hodnocení firemních jednotek spíše než při vyvíjení konkurenční strategie v jednotlivých odvětvích. [10]

Pojmenování této analýzy je odvozeno od jejího uživatele a stvořitele – americké Bostonské konzultační skupiny (Boston Consulting Group). V základním provedení má čtyři kvadranty, do nichž jsou výrobky rozdělovány dle dvou hledisek:

1. podle relativního podílu, který produkt zaujímá na trhu,
2. podle tempa růstu trhu tohoto výrobku. [14]

V BCG matici se na vertikální osu značí skutečný (nebo potenciální) růst trhu za určité období a na horizontální osu relativní tržní podíl. Tržní podíl je poměr tržeb podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví, eventuálně ke třem nejsilnějším konkurentům. Relativní

tržní podíl svědčí obzvláště o schopnosti konkurence podniku na trzích. Do grafu této matice se na základě relativního tržního podílu a růstu trhu vkládá sledovaná SBU. [5]



Obr. č. 2: BCG matice [14]

Popis jednotlivých kvadrantů matice BCG:

- Otazníky jsou SBU mající nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich postavení má znaky nestability. Velký růst trhů, na kterých operují, vyvolává relativně velké finanční požadavky. Na druhé straně mají slušné šance, které lze využít za předpokladu, že se vhodnými strategickými zákroky s nástroji marketingového mixu podaří zvýšení jejich tržního podílu na těchto nadějných trzích.
- Hvězdy jsou SBU, například výrobky či skupiny produktů s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu a s příležitostmi dosáhnout tržní pozice ve fázi zralosti. To ovšem neznamená, že strategická podnikatelská jednotka v roli hvězdy tvoří pokaždé takový objem hotových finančních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb. Podnik předpokládá, že se hvězdy stanou hlavním zdrojem zisku v budoucnosti, a proto musí na podporu jejich pozice vynakládat značné finance.
- Krávy jsou SBU marketingově angažující se na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích. Na těchto trzích si zatím drží dobrou pozici. Jsou charakteristické tím, že tvoří velké množství peněžních prostředků. Zpravidla je o mnoho větší, než je zpětně investováno do udržení jejich tržního podílu. Dojné krávy jsou klíčovými činiteli, které zajišťují přijatelné míry objemu zisků a likvidity. Při tvoření strategie je nutno si uvědomit, že mají omezenou životnost, jelikož operují na trzích s nulovou

či jen menší nadějí na přijatelné zvýšení poptávky. Jedním ze zásadních cílů podnikové strategie je ochrana dojných krav jako nástrojů zisků.

- Psi jsou SBU, které realizují své marketingové operace na trzích s nízkým tempem růstu a kromě toho mají nízký relativní podíl na trhu. Nejsou perspektivní. Pro podnik do budoucna neznamenaají ani přísliby hotových peněz, ani ziskové vyhlídky. I když mají účetní zisk, všechny tyto prostředky musejí být reinvestovány zpětně do udržení jejich relativního podílu na trhu. [5]

Vylepšená BCG matice má navíc ještě dva kvadranty, a to bídné (nebo také hladové) psy a odpadkový koš. Do kvadrantu bídní psi se řadí výrobky, jejichž podíl na trhu a tempo růstu je ještě menší než u psů a v odpadkovém koši je zboží, které se už vůbec neprodává. [15]

4.4 STEEP a PEST analýza

Jeden z nástrojů analýzy vzdáleného prostředí je STEEP analýza. Její pojmenování vzniklo odvozením počátečních písmen analytických oblastí. Existuje spousta typů těchto analýz, velmi známá je také analýza PEST. Tato analýza se skládá z počátečních písmen slov: politické a právní faktory, faktory ekonomické, sociální a kulturní faktory a faktory technologické. Tato analýza vychází z popisu skutečností, které jsou důležité pro vývoj vnějšího prostředí, přičemž se zvažuje, jakým způsobem se uvedené faktory mění v čase a význam těchto změn pro další aktivity firmy.

- Sociologické – Klesající porodnost a stárnutí obyvatelstva ovlivní poptávku po spotřebním zboží a službách, nemocní a starší obyvatelé se poptávají po pečovatelských a lékařských službách, mění se životní styl, mění se očekávání zákazníků, atd.
- Technologické – Výkonnost informačních součástí, IT a globalizace překonávají technologické překážky, stělný prach nahradil mechanické kuše, digitální technika nahradila mechanické váhy, logistika distribučních center, e-business, robotizovaná výroba, elektronické porady atd.
- Ekonomické – Zahájení reformy mandatorních výdajů přinese zdražení, daňová politika, změna DPH, ekonomické reformy, úroková míra, inflace, stádium hospodářského cyklu, změny v disponibilních příjmech obyvatelstva, výkyvy akciového trhu atd.

- Ekologické – Mezinárodní dohody o ochraně životního prostředí – rostoucí náklady na produkci, fondy a ekologické dotace na ochranu životního prostředí.
- Politicko-právní – Politické změny, bezcelní zóny, vládní politika, daňové prázdny, právní normy, které se vztahují k zákonům o bezpečnosti práce, dohody o volném obchodu, zákon o elektronickém podpisu atd.

PEST analýza obsahuje:

- Politické a právní prostředí – Zde se podnik zabývá např. politickým systémem, politickou stabilitou, vztahem k zahraničním podnikům a firmám, možností kontroly vlastnictví, možností pořízení pozemků a nemovitostí atd.
- Ekonomické prostředí – Firma se zde zabývá např. tempem růstu HDP na obyvatele, vývojem investic, spotřebou domácnosti, vzdělanostní strukturou, mírou nezaměstnanosti, hospodářskou politikou vlády atd.
- Sociální a kulturní prostředí – U tohoto faktoru firma řeší životní styl, rozdělování důchodu, demografický vývoj, životní styl, kulturní zvyklosti, mobilitu obyvatelstva atd.
- Technologické prostředí – Podnik se zabývá technologickou vyspělostí země, komunikační technologií, inovačními trendy, mírou zaostávání technologií atd. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.



K analýze konkurenceschopnosti podniku byla vybrána společnost Kaiser servis, spol. s r. o. Tato společnost je nejmladší mezi ostatními firmami na trhu odpadového hospodářství, byla založena v Blansku, nyní sídlí v Brně a má v tomto oboru velkou konkurenci mnohem známějších a větších firem.

5.1 Představení společnosti

Společnost Kaiser servis, spol. s r.o. byla založena na konci roku 2001. Je to dynamicky se rozvíjející firma, jejíž management má několikaleté zkušenosti v oblasti odpadového hospodářství. Tato společnost poskytuje komplexní služby v oblasti ekologie, nakládání s odpady, čištění jímek a čištění kanalizace. Jejich partneři oceňují především rychlost, spolehlivost, důslednost a poradenství v oblasti odpadového hospodářství a ekologie. Svým zákazníkům poskytují nadstandardní služby za přijatelné ceny. Je to společnost s celorepublikovou působností. Společnost Kaiser servis, spol. s r. o. je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. [16]

5.2 Základní identifikační údaje

Název: Kaiser servis, spol. s r.o.

Sídlo: Blansko, Bezručova 608, PSČ 678 01

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 262 74 906

Předmět podnikání společnosti:

- velkoobchod,
- zprostředkování služeb,
- nakládání s odpady,
- poskytování technických služeb,
- přípravné práce pro stavby,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,

- silniční motorová doprava nákladní.

Základní kapitál: 800 000 Kč [16]

5.3 Poslání a vize společnosti

Hlavním posláním společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. je poskytovat kvalitní služby jednak v likvidaci odpadu, v čištění, dopravě, ale také v poradenství týkající se samotné likvidace odpadu. Toho všeho se firma snaží dosáhnout s co nejnižšími náklady, aby mohla cenově konkurovat ostatním společnostem, které se také nacházejí na trhu odpadového hospodářství a jsou mnohem starší, zkušenější a rozšířenější.

Do budoucna firma usiluje o získání lepšího postavení na trhu, rozšíření vlastních zařízení na likvidaci odpadu, rozšíření vlastních vozidel a zdokonalení vlastních technologií. Cílem je také vytvoření důvěry a respektu zákazníků tak, aby jméno společnosti bylo synonymem spolehlivosti, jakosti a rychlosti. [16]

5.4 Poskytované služby

Tato společnost poskytuje mnoho služeb spojených s odpadovým hospodářstvím, které si firma rozdělila do čtyř kategorií. Jsou to služby v oblasti:

- odpadů,
- čištění,
- dopravy a služeb,
- výkupu. [16]

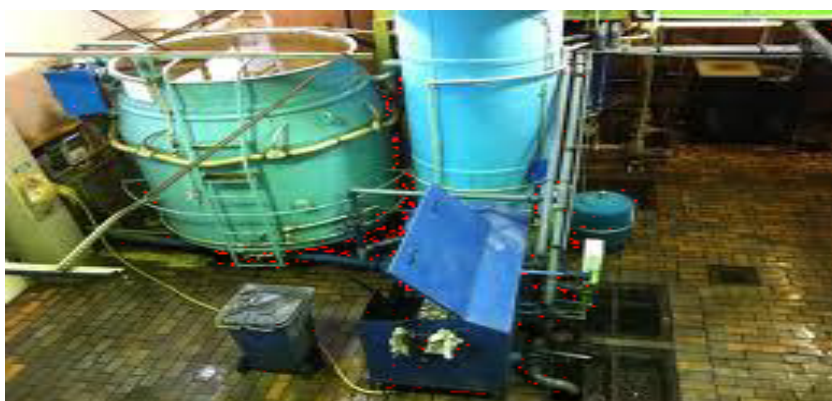
5.4.1 Odpady

V této kategorii firma nabízí služby jako odvoz kuchyňských odpadů, likvidace azbestu, svoz komunálního odpadu, sběr a odvoz ostatních i nebezpečných odpadů a další. K detailnějšímu popisu byla vybrána služba sběr a odvoz ostatních a nebezpečných odpadů. Kaiser servis provádí sběr a odvoz všech druhů a kategorií odpadů, také následnou likvidaci nebo využití. Jsou velmi dobře vybaveni a mají vlastní zařízení, kde se provádí likvidace odpadu. Přistaví kontejnery na odpad, odvezou nebezpečný odpad, odčerpají kapalný odpad cisternou, dále půjčují kontejnery na odpad (objem 5 - 30 m³), sběrné nádoby a popelnice.

Mezi zákazníky pro oblast odvozu odpadu a likvidaci odpadů patří především průmyslové závody, výrobní firmy, chemický průmysl, autoservisy, lakovny, čerpací stanice, lékárny, administrativní objekty, tiskárny, občané, stavební firmy, nemocnice atd. [16]



Obr. č. 3: Likvidace komunálního odpadu [16]



Obr. č. 4: Deemulgační stanice oddělující nečistoty od olejů [16]

5.4.2 Čištění

Zde firma poskytuje čištění kanalizací, podlah, tukových lapolů atd. Jako příklad je uvedeno čištění kanalizace jak vnitřní, tak venkovní. Čištění kanalizace provádí tlakovou vodou až do průměru 1200 mm. Společnost čistí odpady a kanalizace jak pro občany, obce, tak i pro firmy. Další službou v této kategorii je čištění nádrží. Kaiser servis čistí nádrže a jímky všech druhů, typů, včetně nádrží na pohonné hmoty. Realizují čištění nádrží a čištění jímek všech velikostí.

Společnost nabízí:

- čištění nádrží, revize nádrží, defektoskopie jímek a nádrží,

- vyčištění stěn od nánosů a sedimentů za použití tlakové vody (horká wap),
- odmaštění stěn nádrže ekologickým přípravkem,
- provádění těsnostní (tlakové) zkoušky nádrží a jímk,
- čištění automobilových cisternových vozidel,
- čištění zařízení v nebezpečném prostředí,
- provádění oprav nádrží a rozvodů. [16]



Obr. č. 5: Čištění podlah [16]

5.4.3 Doprava a služby

Firma v této oblasti poskytuje např. poradenství v oblasti ekologie, prodeje popelnic, laboratorních rozborů odpadů a vod atd. Firma má své legislativní poradce. Zpracují pro své zákazníky: Provozní řád odpadového hospodářství, Havarijní plán, hlášení o produkci a nakládání s odpady, identifikační list nebezpečného odpadu. Pomáhají s registrací do ISPOP, vyřizují souhlas k nakládání s nebezpečnými odpady a také veškerou administrativu na úřadě. Pro zákazníky vedou průběžnou evidenci odpadů v souladu se zákonem o odpadech. Zdarma provedou ekologický audit a navrhnou řešení. [16]



Obr. č. 6: Cisternová vozidla [16]

5.4.4 Výkup

Tady společnost Kaiser servis nabízí odvoz a výkup olejů a výkup druhotných surovin. Odvoz a likvidace olejů je zdarma. Pokud má odběratel větší množství olejů, tato firma za něj ještě zaplatí. Odvoz se týká olejů průmyslových, teplotných, motorových, převodových, mazacích a olejů s PCB. Odvoz a sběr olejů je prováděn v sudech, nebo přijedou s cisternou a olej vyčerpají. Dodávají také vhodné nádoby a kontejnery na ukládku separovaného odpadu. Odvoz druhotných surovin provádí v pravidelném intervalu. Mají barevné rozlišení nádob na separovaný odpad takto:

- žlutá – odpadní plasty, fólie, PET lahve,
- zelená – odpadní sklo, bílé i barevné,
- modrá – sběrový papír, lepenka, karton. [16]



Obr. č. 7: Nádoby na sběr druhotných surovin [16]

6 VÝVOJ TRŽEB A ZISKŮ

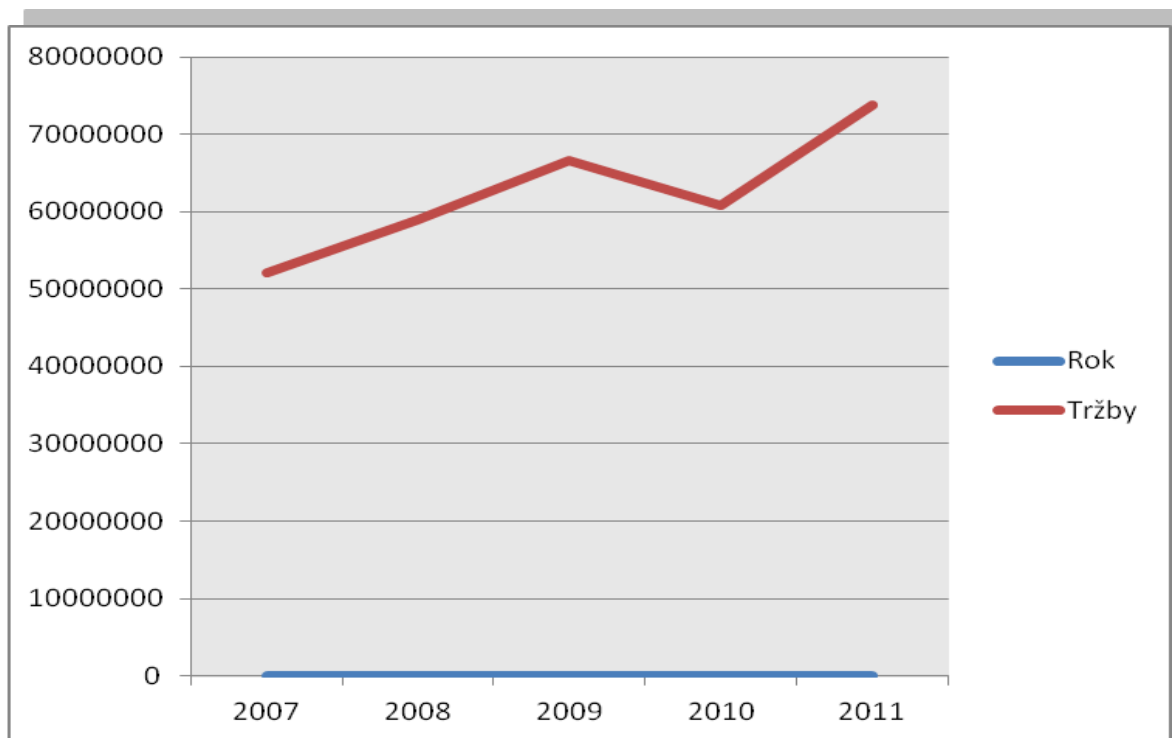
Tato data byla vybrána z důvodu přehledu o hospodářském výsledku firmy, zda je kladný či záporný, zda roste nebo se snižuje. Tyto informace nám odpoví na otázku, jak si firma rok od roku stojí v boji s konkurenčními podniky poskytujícími stejné služby, kterých je v tomto oboru velmi mnoho.

K porovnání vývoje tržeb, zisku před zdaněním a čistého zisku byly získány údaje z výkazu zisku a ztrát za předchozích 5 let, od roku 2007 do roku 2011. Tyto údaje byly zapsány do tabulky.

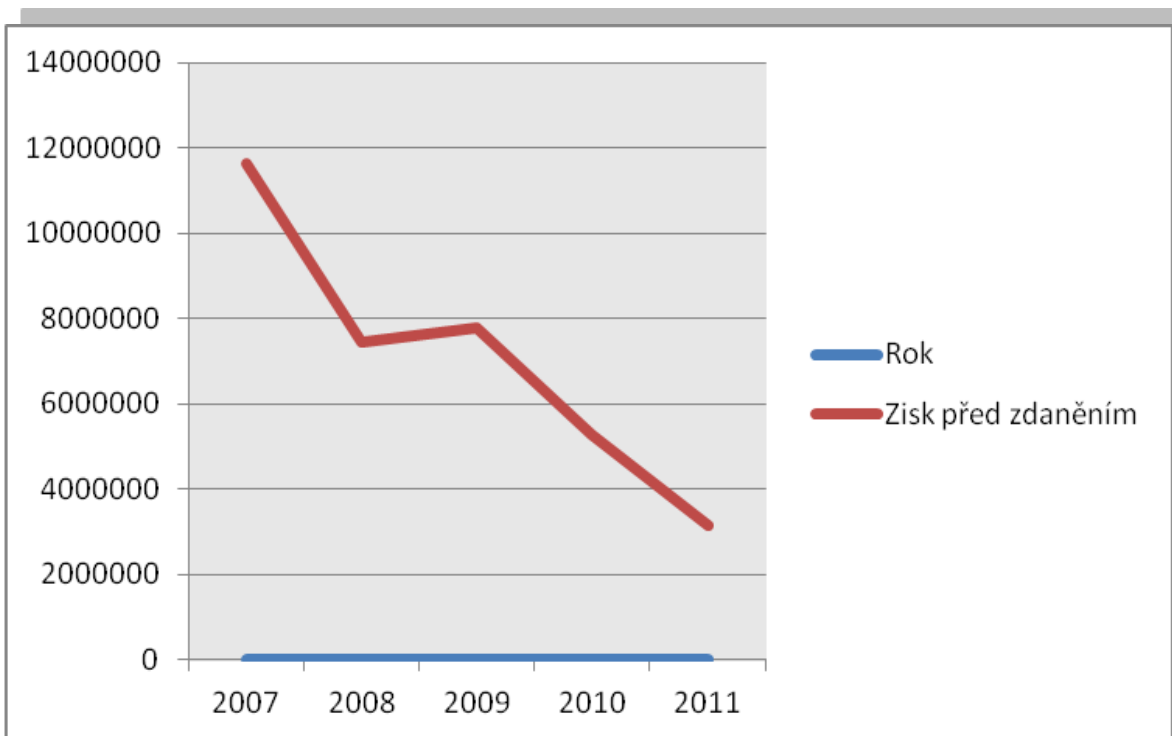
Tab. č. 1: Přehled tržeb, zisku před zdaněním a čistého zisku v letech 2007 – 2011 [18]

Rok	Tržby	Zisk před zdaněním	Čistý zisk
2007	52 121 000	11 632 000	8 824 000
2008	58 855 000	7 465 000	5 866 000
2009	66 627 000	7 787 000	6 093 000
2010	60 747 000	5 267 000	4 138 000
2011	73 805 000	3 158 000	2 497 000

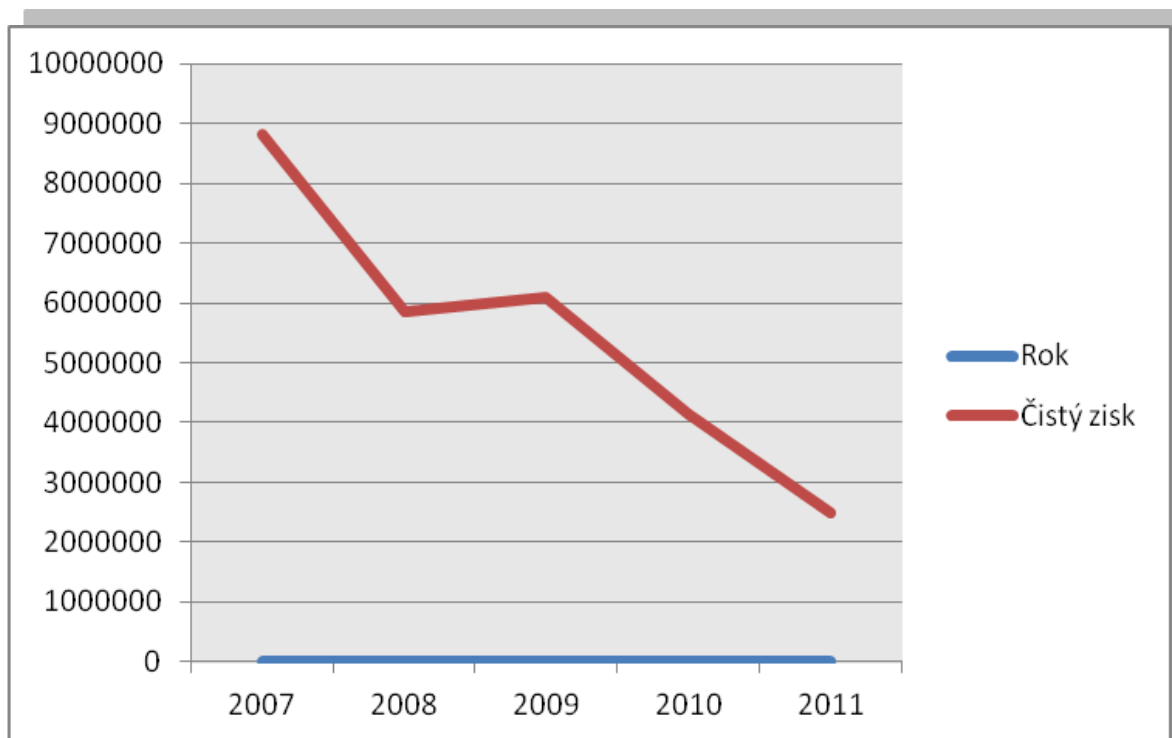
Z údajů zapsaných v tabulce byly vypracovány jednoduché a přehledné grafy, které jsou znázorněny níže. Lze na nich jednoduše vidět, jak si firma stojí ve vývoji tržeb, zisku před zdaněním a zisku čistého.



Obr. č. 8: Graf vývoje tržeb [vlastní zpracování]



Obr. č. 9 : Graf vývoje zisku před zdaněním [vlastní zpracování]



Obr. č. 10: Graf vývoje čistého zisku [vlastní zpracování]

Na grafech je jasně vidět, že vývoj tržeb každým rokem roste. Bohužel zisk rok od roku klesá kvůli zvyšujícím se nákladům, převážně pohonných hmot. Roste také cena elektřiny, firmě se zvýšilo nájemné budov, zaměstnanci požadují vyšší mzdy, zvýšily se ceny chemikálií, které podnik potřebuje pro vykonávání svých služeb atd. Zvyšováním nákladů ztrácí firma konkurenceschopnost vůči ostatním podnikům působícím na tomto trhu. Firmě Kaiser servis, spol. s r. o. se také snižují zakázky. Je to hlavně z důvodu ekonomické krize, protože podnikatelé mají strach investovat, cokoli nakupovat. Jelikož se v oblasti působnosti firmy Kaiser produkuje méně odpadů a je zde vysoká konkurence mnohem větších a známějších firem, podniky se přetahují o zákazníky tím, že snižují ceny. To také vede ke snižování zisků.

Podnik svým způsobem nemůže moc ovlivnit zvyšující se náklady, které rostou kvůli inflaci. Společnost může sledovat náklady spojené s činností manažerů podniku. Firma zaměstnancům, kteří ke své práci používají služební auta a telefony, může do aut nainstalovat GPS navigaci, aby měl podnik přehled, kde se auta pohybují. To, že zaměstnanci jezdí soukromě mimo vyhrazenou trasu, zvyšuje firmě náklady na pohonné hmoty. Také podnik může začít kontrolovat zaměstnancům výpisy telefonních hovorů, a tím předcházet zvyšujícím se nákladům spojených s telefonováním na soukromá čísla.

Chemikálie a služby poskytované subdodavateli si musí firma kupovat od těch nejlevnějších, aby co nejvíce ušetřila. Jelikož společnost vydává svým zaměstnancům stravenky, v rámci eliminací nákladů je musí zrušit nebo odepisovat z platu v plné výši. Snižováním nákladů na mzdy také může podnik zvyšovat své zisky. Ale tím, že podnik bude snižovat své mzdové náklady, může negativně ovlivnit své zaměstnance, kteří se rozhodnout jít pracovat do firmy, která nabízí mnohem lepší platové ohodnocení. Firma by si měla zjistit, jak ostatní podniky na trhu platově hodnotí své zaměstnance a snažit se tomuto hodnocení přizpůsobit. Aby to nebylo ani málo, ani příliš mnoho, pokud chce mzdové náklady co nejvíce eliminovat. I když je reklama pro firmu velice důležitá, jsou na ni vynakládány vysoké finanční částky. Proto by firma měla svoji reklamu omezit na minimum, např. zrušit reklamní předměty.

7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI KAISER SERVIS

Tato SWOT analýza slouží ke zjištění silných a slabých stránek společnosti Kaiser servis, spol. s r. o., kterých tento podnik může využít k úspěšnému konkurenčnímu boji na trhu odpadového hospodářství, ale také stránek, které tento podnik mohou postavit do slabé pozice na trhu. Dále jsou zde rozebrány příležitosti a hrozby z okolí firmy, které mohou nastat a mohou se podílet na úspěchu či neúspěchu firmy v boji s konkurencí. Na základě konzultace se společností Kaiser servis, spol. s r. o. byla sestavena následující SWOT analýza.

Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká flexibilita – reakce na požadavky zákazníků	Malé zkušenosti s vedením nadnárodní firmy
Menší tým lidí a tím i menší náklady s tím spojené	Malý počet vlastních zařízení na likvidaci odpadů
Moderní a nová transportní technika	Nedostatečné školení zaměstnanců
Firemní marketing	Působnost převážně na jižní Moravě
Přímé řízení firmy obou majitelů	Absence fungujících poboček
Žádné úvěrové zatížení	Méně známá obchodní značka
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření služeb	Špatná platební morálka zákazníků
Rozšíření obchodního týmu	Konkurenční nemorální praktiky
Snížení zakázek, které dělají subdodavatele	Změna v legislativě v oblasti nakládání s odpady
Získání prostředků z operačních fondů EU	Krádež databáze zákazníků a ceníků a prodej těchto materiálů konkurenci
Rozšíření působnosti na zahraniční trhy	Inflace
Koupě konkurenční firmy zabývající se stejnou činností jako KS	Požár nebo havárie na vlastní čistírně odpadních vod

Silné stránky:

Mezi nejsilnější stránky této společnosti patří vysoká flexibilita při uspokojování potřeb zákazníka. Každá firma, která chce být v dnešní době úspěšná, se musí umět přizpůsobit stále rostoucím či měnícím se přáním zákazníků. To ovšem není tak jednoduché. Vyžaduje to např. změnu technologií, nakupování nových, lepších nákladních aut atd. Další silnou stránkou je firemní marketing. Mají velmi dobře a přehledně zpracované své internetové stránky. Jejich reklamy můžeme vidět na popelnicích, benzinových stanicích či automobilech. Výhodou této společnosti také je, že ji řídí dva majitelé, přičemž každý se věnuje jiné problematice v rámci vedení této firmy. Jeden majitel se zabývá otázkou dopravy a samotnou likvidací odpadu a druhý má na starosti ekonomický chod firmy a také schvalování potenciálních zákazníků. Další silnou stránkou této firmy je, že nemají žádné úvěrové zatížení. To znamená, že nemusí odvádět část svých tržeb bance ve formě měsíčních splátek, ve kterých je navíc zahrnutý i úrok.

Slabé stránky:

Jako nejslabší stránka u firmy Kaiser servis spol. s r. o. byla vyhodnocena položka - malý počet vlastních zařízení na likvidaci odpadu. To znamená, že některé služby spojené s likvidací musí vykonávat u jiných podniků, které mají k tomu své vlastní zařízení. Tímto společnost přichází o část zisku, protože musí zaplatit za poskytnutou službu firmě, ve které si nechá odpad zlikvidovat. Hrozí zde také ztráta zákazníků, kteří mohou k firmě s vlastním likvidačním zařízením přejít. Na internetových stránkách firmy jsou uvedeny další pobočky v Praze, Olomouci, Plzni a Hradci Králové. Jsou zde uvedena telefonní čísla, ale bohužel tyto pobočky nefungují, to znamená, že nejsou personálně obsazené. Jelikož podnik sídlí převážně na jižní Moravě, zaměřuje svoji působnost na tuto část České republiky. Při zadání zakázky z jiné oblasti narůstají firmě vysoké náklady spojené hlavně s dopravou. Zvýšením nákladů vzroste i cena služeb, proto dají zákazníci přednost společnosti, která má mnohem více fungujících poboček po celé České republice. Vzhledem k tomu, že společnost Kaiser servis, spol. s r. o. vznikla až v roce 2001, je nejmladším podnikem působícím na trhu odpadového hospodářství. Je také méně známá.

Příležitosti:

Rozšířením působnosti na zahraniční trhy, ale také rozšířením svých služeb společnost získá nové zákazníky, a tím bude mít i větší zisky. Na světové úrovni se stane mnohem známější,

než je tomu doposud, a bude také mnohem více konkurenceschopná, jelikož bude mít mnohem více poboček. Pokud se společnosti podaří získat prostředky z operačních fondů Evropské unie, může si zajistit více vlastních zařízení na likvidaci odpadů, vozidel na čištění kanalizací atd. Zajištěním těchto zařízení, vozidel a dalších prostředků firma sníží zakázky, které musí svěřovat svým subdodavatelům, a tím sníží i náklady z toho plynoucí. Koupí konkurenční firmy zabývající se stejnou činností jako Kaiser servis, spol. s r. o. se společnost rozšíří. Bude mít více zákazníků, větší rozsah působnosti, získá zařízení na likvidaci, (pokud ho druhá firma vlastní), více vozidel na převoz odpadu a další. Pokud firma rozšíří svůj obchodní tým o zkušené a spolehlivé pracovníky, může k sobě přilákat nové zákazníky.

Hrozby:

Největší hrozbou je opoždění plateb či úplné nezaplacení od odběratelů za vykonané služby. Tím firmě hrozí platební neschopnost svým subdodavatelům a to může vést k finančním problémům firmy. Změna legislativy v oblasti nakládání s odpady může nastat v tom, že likvidaci odpadů bude moci provádět pouze jedna firma v daném regionu a podnikatelé budou muset odpady odevzdávat pouze a výhradně této jediné společnosti. To by vedlo k zániku této společnosti. Podnik používá různé chemikálie a technické vybavení k čištění kanalizací atd. Při zvýšení inflace se ceny tohoto materiálu a vybavení samozřejmě zvýší. Také z důvodu zdražování ropy se mohou stále zvyšovat ceny pohonných hmot vedoucích ke zvyšování nákladů. Zvyšování nákladů je také jedním z největších rizik společnosti, jelikož to povede ke zdražování služeb, a tím i snižování zakázek. Požár nebo havárie na vlastní čistírně odpadních vod by pro firmu znamenal velikou finanční ztrátu. Požár může čistírnu úplně zničit a při havárii mohou uniknout škodlivé látky do podzemních vod. Společnosti za to hrozí vysoké pokuty.

Porovnaly se silné a slabé stránky, které jsou spojeny s vnitřním prostředím podniku, a poté příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivnit zvenčí. Cílem firmy je úspěšná konkurence vůči dalším firmám na trhu s odpadovým hospodářstvím. Aby byla firma úspěšná, musí umět co nejlépe využít své silné stránky a snažit se o eliminaci stránek slabých. Především se musí snažit o rozšíření svých poboček jak v České republice, tak v zahraničí. K tomu jsou ovšem potřebné velké finanční částky a také zaměstnanci. Hrozby, které mohou pro podnik nastat z oblasti legislativy či ekonomiky, nemůže společnost svým způsobem moc ovlivnit. Toto je otázkou politiky v dané zemi. Ostatním hrozbám, jako je krádež databáze zákazníků či požár firma předejít může a to tím, že investuje do ochranných sys-

témů svých podnikových informačních dat a k instalaci protipožárních zařízení. Toto zařízení sice požáru moc nezabrání, ale upozorní na to, že požár vznikl, a včasná reakce může zabránit jeho rozšíření a následnému zničení čistírny odpadních vod. Dále firma může pravidelně upozorňovat své zaměstnance, aby dodržovali bezpečnostní pokyny, bezpečnost práce při pohybu a práci ve vlastní čističce odpadních vod.

8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V tomto modelu, jak již uvádí název, se posuzuje pět konkurenčních sil. Tyto síly mohou ohrozit působení daného podniku na trhu. Informace k této analýze byly získány od jednatele společnosti.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Možnost vstupu nových konkurenčních podniků na trh odpadového hospodářství je možný, i když tento trh již významně ovládají níže uvedené firmy, kterých není málo. Tyto podniky mají několikaleté zkušenosti, mají mnoho poboček po celé České republice i v zahraničí, nabízejí spoustu služeb spojených s likvidací odpadů, čištěním kanalizace, poradenství atd. Pokud by chtěla být nová konkurenční firma úspěšná, musela by oproti ostatním snížit ceny svých služeb a zaměřit se na určitý druh odpadu, který může recyklovat a dále prodávat jiným podnikům.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Jak již bylo řečeno, firma Kaiser servis, spol. s r. o. má na trhu odpadového hospodářství mnoho konkurentů. Jelikož je v oblasti sídla společnosti produkováno méně odpadů, firmy se o zákazníky přetahují snižováním cen. V porovnání s konkurenčními firmami je společnost Kaiser servis nejmladší, proto není tolik známá jako ostatní firmy. Kaiser servis, spol. s r. o. má oproti konkurentům mnohem méně poboček a působí jen na území ČR. Ceny poskytovaných služeb všech konkurenčních podniků se pohybují v nepatrných rozdílech. Největší konkurenty vidí firma ve společnostech:

- ASA, spol. s r. o. se sídlem v Praze. Tato společnost konkuruje ve službě svoz komunálního i velkoobjemového odpadu.
- Van Gansewinkel, a. s., sídlo Modřice. Zde je konkurence ve službě svoz komunálního odpadu.
- Purum, s. r. o., sídlo v Praze. Purum konkuruje firmě Kaiser servis v oblasti svozu nebezpečných odpadů.
- Sezako, s. r. o., sídlo v Prostějově. Soupeření s firmou Sezako je v oblasti čištění kanalizace a čištění odlučovačů ropných látek.

- Sebak, spol. s r. o. se sídlem Brno – Lesná. Tato společnost se stejně jako Kaiser servis, spol. s r. o. zabývá oblastí čištění kanalizace.

Další konkurenční firmy jsou např. firma Sita CZ, a. s. nebo AVE, s. r. o.

Tlak ze strany substitutů

Substituce služeb na trhu odpadového hospodářství není možná. Lze vylepšovat zařízení na samotnou likvidaci odpadů, na čištění kanalizace, jímek, vybavení nákladních automobilů, cisteren, ale samotnou službu týkající se likvidace nahradit nelze. Nakládání s odpady se musí řídit zákony a normami, které stanovuje legislativa.

Vyjednávací vliv odběratelů

Mezi hlavní odběratele firmy Kaiser servis, spol. s r. o. patří především průmyslové podniky, čerpací stanice, strojírenské podniky, obchodní centra, autoservisy. Konkrétními zákazníky jsou např.:

- LIDL Česká republika, v. o. s. (koupě zboží za účelem dalšího prodeje),
- Chrištof, spol. s r. o. (praní, chemické čištění a barvení textilních výrobků, barvení koží),
- Hestego, a. s. (zámečnictví, kovoobrábění, svařování kovů),
- SMC Industrial, s. r. o. (prodej, distribuce a servis pneumatických prvků a prvků pro průmyslovou automatizaci),
- ZKL, a. s. (marketingové poradenství, poradenská činnost v oblasti technické přípravy a výroby ložisek),
- Zetor tractors, a. s. (výrobce zemědělské techniky).

Největším problémem s odběrateli je to, že někdy nezaplatí včas za vykonané služby. Zpoždění plateb se však děje od jednoho do pěti dnů.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Své dodavatele si firma vybírá dle ceny. Řídí se heslem čím levnější, tím lepší. I když se cena někdy nemusí odrážet v kvalitě poskytovaných výrobků či služeb dodavatelů. Dodavatelé firmy Kaiser servis, spol. s r. o. jsou:

- KONTPEKO, s. r. o. – poskytují společnosti přepravní služby, odvoz odpadů kontejnerovým vozidlem.
- GM TRANS, s. r. o. – tato firma poskytuje také přepravní služby a odvoz odpadů cisternovým vozidlem.
- ATALIAN Ekologický servis, s. r. o. – dodavatel, který provádí čištění kanalizace, revize kanalizace TV kamerou.
- GT účetnictví – zde si Kaiser servis, spol. s r. o. nechává zpracovávat své účetnictví.
- ALS Group - rozbory odpadních vod a odpadů.

Se svými dodavateli má podnik Kaiser servis, spol. s r. o. velmi dobré vztahy. Firma potřebuje dodavatele z důvodu, že např. nevlastní dostatečné množství cisternových či kontejnerových vozidel nebo nemají vlastní zařízení na likvidaci nějakého konkrétního odpadu. Proto si k vyřízení svých zakázek pronajímají potřebná vozidla či likvidují odpad u jiných podniků.

Tab. č. 3: Hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil [vlastní zpracování]

Síla	Slovní hodnocení
Potenciální konkurence	Slabá
Konkurenti	Velmi silná
Substituce	Velmi slabá
Odběratelé	Velmi silná
Dodavatelé	Velmi silná

Potenciální konkurence byla ohodnocena jako slabá z důvodu velkého počtu firem, které již působí na trhu odpadového hospodářství. Tyto podniky jsou zkušené a mají mnoho poboček po celé České republice i v zahraničí. Konkurence, jak již bylo řečeno, je v tomto oboru velice silná. Substituce byla ohodnocena jako velmi slabá, protože likvidace odpadu je v dnešní době nařízena zákonem a samotná likvidace se nedá nahradit žádnou jinou čin-

ností. Vliv odběratelů je zde velmi silný, jelikož se mohou rozhodovat mezi mnoha firmami, které nabízejí stejné služby jako společnost Kaiser servis, spol. s r. o. Pokud si chtějí firmy odběratele udržet, musí se přizpůsobovat jejich požadavkům jak ve službách, tak v ceně. Vliv dodavatelů je také velmi silný, protože firma nevlastní např. některé nákladní automobily pro přepravu určitého odpadu a musí si je pronajímat od jiných firem. Pokud se nepřizpůsobí cenám těchto pronajimatelů, nemohou uskutečnit služby, které nabízejí. Tím přijdou o zakázky a v horším případě i o stálé zákazníky.

9 PEST ANALÝZA

Tato analýza zkoumá čtyři vnější prostředí podniku. V každém prostředí byly vybrány faktory, které by mohly podnik ovlivnit. Údaje byly opět poskytnuty od jednatele společnosti. Vybrané faktory byly pro přehled zapsány do tabulky.

Tab. č. 4 : PEST analýza [vlastní zpracování]

Politicko - právní prostředí	Ekonomické prostředí
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Kupní síla
Daňová politika	Úrokové míry
Regulace zahraničního obchodu	Inflace
Pracovní právo	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociálně - kulturní prostředí	Technologické prostředí
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
	Rychlost zastarávání

9.1 Politicko právní faktory

Předmětem společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. je především likvidace odpadů, i nebezpečných. Při této likvidaci se musí řídit velmi přísnými zákony, které jsou spojeny s touto činností. Jde např. o značení aut převážejících odpad, o bezpečnost spojenou s převozem odpadu, následným uskladněním a samotnou likvidací. Při nedodržení této legislativy firmě

hrozí pokuty ve výši několika milionů korun. Společnost Kaiser servis, spol. s r. o. ovlivňují daně silniční, daň z příjmů, DPH a daň z nemovitosti. Tyto daně se podílejí na konečném zisku podniku. Pracovní právo firmu nějakým způsobem neovlivňuje, protože o víkendu a svátcích se zde nepracuje. Jen v případě havárie o svátcích či víkendu kontaktuje daná společnost obchodního zástupce Kaiser servisu, který toto sdělení předá jednateli společnosti a ten zařídí výjezd. Tímto musí zaplatit příplatky řidičům cisteren a jiných nákladních vozidel. Politická stabilita velmi ovlivňuje tuto firmu, protože změna vedení vlády může zvýšit nebo snížit daně či změnit požadavky na činnost firmy. Jsou zde také důležité anti-monopolní zákony, které zajišťují konkurenceschopnost, brání určování cen monopoly na trhu.

9.2 Ekonomické faktory

V současné době krizí a ekonomické nestability ve světě je třeba sledovat vývoj situace na trhu. Největší vliv mají zejména oblast kupní síly, úroková míra, inflace a vývoje cen energií. Pokud se sníží kupní síla odběratelů, kterým společnost Kaiser servis, spol. s r. o. likviduje odpad, čistí kanalizace apod., sníží se firmě zakázky a tím samozřejmě zisky. Tato firma nemá žádné úvěrové zatížení, pouze leasing. Pokud si však bude firma v budoucnosti pořizovat cizí kapitál, zvýšením úrokové míry se tento kapitál stane dražším. Při zvýšení inflace se ceny materiálu (převážně chemikálií), technického vybavení k čištění kanalizací, k vysávání jímek a dalšího vybavení, které firma používá, zvýší. To povede k růstu cen služeb, což může negativně ovlivnit kupní sílu. Jelikož se ceny energií stále zvyšují, mají na podnik veliký vliv. Jak již bylo řečeno předtím, zvyšování povede k růstu cen služeb, a tím i ke snižování kupní síly.

9.3 Sociální a kulturní faktory

Demografický vývoj populace a změny životního stylu nebudou mít velký vliv na předmět podnikání společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. Jelikož každá firma musí ze zákona likvidovat odpad, nezáleží na tom, zda ve společnosti pracují mladí či starší lidé, zda mění svůj životní styl a podobně. Důležitým faktorem je zde však úroveň vzdělání. Jestliže bude podnik potřebovat nové zaměstnance do managementu firmy, nemohou zde pracovat lidé, kteří nemají vzdělání a zkušenosti v oblasti odpadového hospodářství. Takoví lidé by nebyli firmě přínosem nových zákazníků a zisku.

9.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro firmu důležité, protože na nich závisí jak bezpečnost práce, tak i schopnost přepravy odpadu. Z důvodu opotřebení musí firma měnit svá cisternová i nákladní vozidla. Vládní podpora výzkumu a vývoje je vůči této společnosti a jejímu oboru nízká. Celkový stav technologií je velice důležitý kvůli tomu, aby nedošlo k poškození životního prostředí havárií či únikem ropných látek. Technologie, které nakládají s odpadem, se musí řídit zákonem, který na ně stanovuje požadavky. Firma toto nařízení musí dodržet. Tím pádem rychlost zastarávání technologií v tomto podniku nehrozí a firma se potom jen snaží své technologie vylepšovat. Hledání nových technologií, které sníží náklady na likvidaci, je pro firmu prioritou.

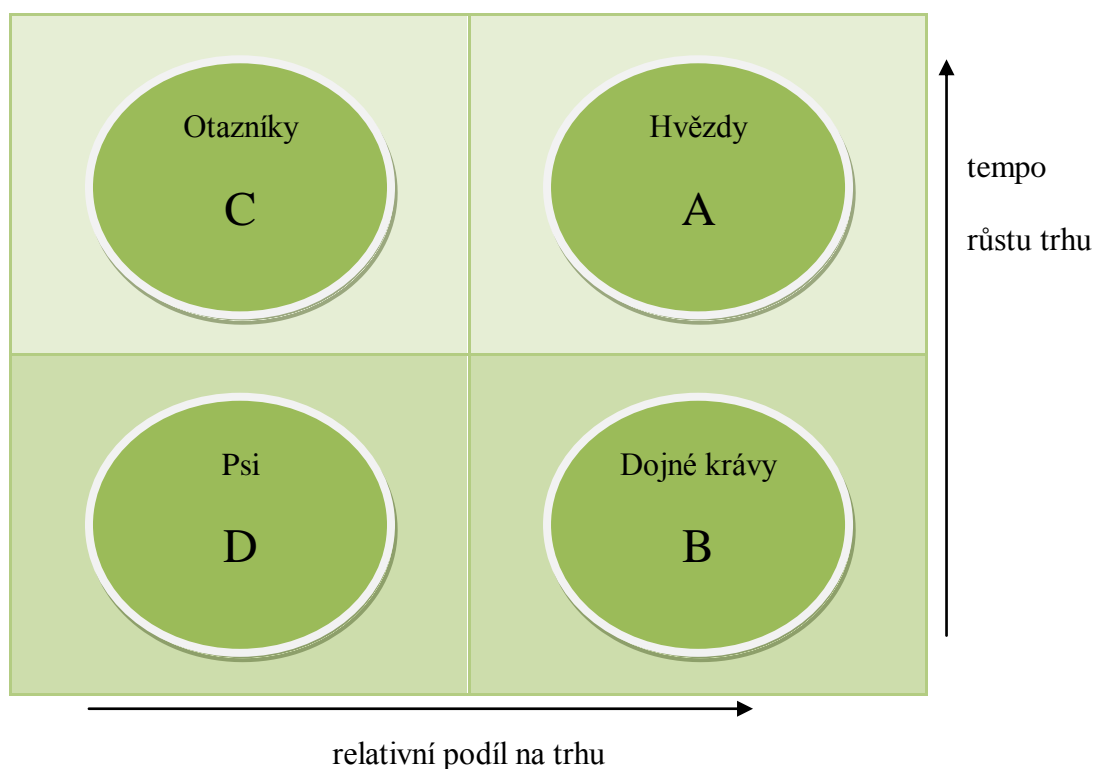
Nejvíce mohou podnik ovlivnit faktory politicko-právní a ekonomické z důvodu změn legislativy, zvyšování daní, růstu cen a podobně. Důležité jsou také technologické faktory, protože firma musí vynakládat prostředky na obnovu vozidel atd. Také celkový stav technologií je velice důležitý. Nejmenší vliv zde mají faktory sociální a kulturní. Činnost firmy nehrozí stárnutí či změny požadavků obyvatelstva. Společnost by měla faktory, které ji mohou nejvíce ovlivnit, co nejvíce sledovat, aby předešla případným hrozbám z tohoto okolí.

10 BCG MATICE

Jelikož předmětem této firmy není produkce, ale poskytování služeb, byla provedena analýza BCG matice právě ve službách. Jak již bylo zmíněno, společnost si svoje služby rozdělila do 4 skupin, a to v oblasti odpadů, čištění, dopravy a služeb, výkupu. Na základě konzultace s vedením podniku byly poskytnuty informace o tom, které služby jsou nejvíce výnosné a které nejméně. Služby byly dle podílu na zisku seřazeny a zakresleny do BCG matice.

Tab. č. 5: Podíl jednotlivých služeb na zisku [vlastní zpracování]

Služba	Podíl na celkovém zisku
A - Likvidace odpadu	80%
B - Čištění	10%
C - Doprava a služby	7%
D - Výkup	3%



Obr. č. 11: BCG matice společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. [vlastní zpracování]

Hvězdy:

Služby označené ve skupině A byly zařazeny jako hvězdy, protože tato služba přináší podniku největší zisky. Firmy musí ze zákona likvidovat odpad, který vyprodukuje, proto bude poptávka po této službě pořád velmi vysoká. Podnik by se měl zaměřit na rozšíření odpadu, které bude moci sám likvidovat.

Dojné krávy:

Služby spojené s čištěním kanalizace, jímek atd., byly označeny jako dojné krávy. Tyto služby představují pro podnik druhý největší přínos zisků. Poptávka po těchto službách bude také stále vysoká, protože jímky se mohou časem zanést kalem, nečistotami. To může vést k ucpání jímek, kanalizace a následně k havárii.

Otazníky:

Poskytování dopravy a služeb je další činností tohoto podniku. K zajišťování dopravy používá firma jednak svoje vozidla, jednak vozidla pronajímaná od dodavatelů. Do pronajímání vynakládají finance. Tyto služby byly umístěny jako otazníky, protože zatím je podíl na zisku docela malý, ale pokud si firma časem pořídí svoje vlastní vozidla, budou rychleji reagovat na přání zákazníka, a tím získají více zakázek. Nebudou muset být závislí na svých dodavatelích.

Psi:

Výkup představuje nejméně ziskovou službu. Podnik vykupuje odpad zadarmo a dále ho likviduje. Zisky jsou malé, jelikož společnost Kaiser servis, spol. s r. o. vykupuje jen minimum druhů odpadu. Firmě zde konkurují společnosti jako ASA nebo Sita, které vykupují mnohem více druhů. Firma by se měla snažit rozšířit svůj výběr výkupu a zaměřit se na ty odpady, které vynášejí nejvíce.

Podnik by se měl zaměřit na služby, které mu přinášejí největší zisky, a v těchto službách se stále zdokonalovat. Tam, kde jsou zisky menší, by se měl snažit o to, aby zde nedocházelo ke zvyšování nákladů. Také by se měl snažit o rozšiřování svých technologií, zařízení, nákladních automobilů atd., aby v těchto službách mohl být více konkurenceschopný a mít mnohem větší zisky.

11 DOPORUČENÍ PRO FIRMU KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly zjištěno, že konkurenceschopnost podniku Kaiser servis, spol. s r. o. na trhu odpadového hospodářství je průměrná. Firma se snaží své zákazníky udržovat. V tomto podniku byly zjištěny následující problémy:

- málo vlastních zařízení na likvidaci odpadu, malý vozový park,
- málo poboček v ČR, působnost jen v ČR (převážně na jižní Moravě),
- zvyšování nákladů,
- špatné školení zaměstnanců.

1. Návrh koupě vlastních zařízení na likvidaci odpadu a rozšíření poboček

Z výkazu zisků a ztrát je evidentní, že zisky každým rokem klesají. Podniku bylo doporučeno rozšířit své působení nejen po celé České republice, ale také do zahraničí. Tímto získá mnohem více zákazníků a získá mnohem více zakázek. Bohužel na rozšíření svého působení musí vynaložit velké finanční náklady. Dle informací jednatele společnosti by se náklady na rozšíření po ČR pohybovaly okolo 30 000 000 Kč. Na základě toho, že podnik má pouze jedno vlastní zařízení na likvidaci tekutých odpadů, bylo doporučeno pořízení dalších likvidačních zařízení. Podle zjištění stojí jedno takové zařízení cca 12 769 000 Kč a celkem je jich v republice 549. Firma by si měla pořídit třídící centrum na odpady "O" (ostatní) a sklad a třídění "N" (nebezpečných) odpadů. Podnik by koupil těchto zařízení nemusel dávat část svých zisků podnikům, u kterých si to nechává likvidovat. Služby by tedy mohli nabízet za mnohem nižší ceny, protože tím, že musí vozit odpad do jiných podniků, jim stoupají náklady, které se poté projevují v ceně. Tímto se připravují o zákazníky, jelikož podniky s vlastním zařízením nabízejí služby levněji. Jelikož má Kaiser servis, spol. s r. o. velmi málo vlastních cisternových a nákladních vozidel a musí si další vozidla pronajímat od dodavatelů, bylo doporučeno rozšířit vozový park. Rozšířením vozového parku nebude také přicházet o části svých zisků, které musí vynaložit ve formě plateb za jejich pronájem.

2. Návrh snížení nákladů

Ceny služeb jsou ovlivněny zvyšujícími se náklady. Zvyšováním cen se společnosti snižuje konkurenceschopnost. Firmě bylo doporučeno snažit se snižovat náklady tam, kde to jde. Především jde o kontrolu činnosti obchodních manažerů, kterým je poskytnuto služební auto a služební telefon. Nainstalováním GPS navigací by měl podnik přehled, kde se auta

pohybují. Jelikož manažeři využívají služební auta i k soukromým účelům a jezdí mimo vyhrazenou služební trasu, zvyšují firmě náklady na pohonné hmoty. Také může jednatel začít kontrolovat zaměstnancům výpisy telefonních hovorů a předcházet volání na soukromá čísla. Služby a materiál poskytované subdodavateli si musí firma kupovat od těch nejlevnějších, aby co nejvíce ušetřila. V rámci eliminací nákladů musí podnik zrušit nebo odepisovat z platu v plné výši stravenky, které poskytuje svým zaměstnancům. Snižováním nebo tzv. „zmrazením“ mezd může podnik zvýšit své zisky. Ale tím, že podnik sníží své mzdové náklady, může negativně ovlivnit své zaměstnance, kteří se rozhodnout jít pracovat do jiné, třeba i konkurenční firmy. Reklama je pro firmu velmi důležitá, jelikož upoutává pozornost potenciálních zákazníků, ale jsou na ni vynakládány vysoké finanční částky. Proto by firma měla svoji reklamu omezit na minimum, např. zrušit reklamní předměty.

3. Návrh zlepšit školení zaměstnanců

Podnik musí zlepšit školení zaměstnanců i přesto, že na to musí vynakládat značné finance. Špatné školení může vést k chybám pracovníků, které mohou skončit havárií. Zjištěním, že zaměstnanci nebyly proškoleni, může firma zaplatit vysoké pokuty. Tato firma musí ze zákona školit své zaměstnance školitelem, kterého si najímá. Školení probíhá v oblasti např. referenčních vozidel, bezpečností práce, ochrany životního prostředí a chemikálií.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy vybraných faktorů konkurenceschopnosti vyhodnotit postavení podniku Kaiser servis, spol. s r. o. na trhu odpadového hospodářství. Tento podnik je na trhu nejmladší a velmi dobře si to uvědomuje. Snaží se dosáhnout vysoké úrovně a především nízkých cen svých poskytovaných služeb, aby dosáhl postavení mnohem starších a zkušenějších podniků za účelem zlepšení konkurenceschopnosti. Firma se snaží sledovat ceny konkurenčních podniků prostřednictvím jejich internetových stránek a zde uvedených ceníků. Dle průzkumu bylo zjištěno, že ceny firem na trhu odpadového hospodářství za zlikvidování 1 kg odpadu se liší 0,10 Kč – 0,50 Kč. Kaiser servis, spol. s r. o. spolupracuje se svými smluvními partnery, jako je společnost ASA, a. s., u které likviduje odpad, na který nemá vlastní zařízení. Dále se společností GM TRANS, s. r. o., která je pronajimatelem nákladních vozů a cisteren. Společnost Kaiser servis, spol. s r. o. si udržuje své stálé zákazníky především svými službami, jako je pohotovost obchodního zástupce celý den na telefonu. Když daná společnost např. potřebuje během dne pomoc při převozu kontejneru, firma vyhoví kdykoliv. Hledání stále nových zákazníků je těžší a těžší vzhledem k vysoké konkurenci na trhu.

Podniku byla doporučena koupě více vlastních zařízení na likvidaci odpadu, aby mohla snižovat ceny svých služeb prostřednictvím snižování nákladů. Rozšíření po České republice i do zahraničí by přineslo nové potenciální zákazníky. Pro podnik by to znamenalo průzkum zahraničního trhu, týkající se konkurence, kvality a cen. Informace ke zpracování praktické části byly poskytnuty především od jednatele společnosti Radima Opluštla a interních materiálů podniku.

V teoretické části bakalářské práce byly na základě literárních zdrojů popsány teoretické poznatky, které souvisejí s konkurenceschopností. V této práci bylo popsáno i současné podnikatelské prostředí, které je místem vzniku konkurenčních střetů. Také se zde uvedly čtyři nejpoužívanější metody pro analýzu konkurenčního prostředí, které byly následně použity v praktické části.

V praktické části byla představena společnost Kaiser servis, spol. s r. o., její poslání, vize a šíře poskytovaných služeb. Pro určení konkurenceschopnosti této společnosti na trhu byly použity následující analýzy: SWOT, BCG, PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HEISLER, Herbert, Radim VALENČÍK a Petr WAWROSZ. *Mikroekonomie: základní kurz*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-7408-039-5.
- [2] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [7] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. vyd. Praha: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85605-12-0.

- [13] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.
- [14] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-87197-2.

Elektronické zdroje

- [15] JEŽEK, Filip. Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v podmínkách ČR. In: *Munich Personal RePEc Archive* [online]. 2008 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/12467/1/ PodnikProstredi-REPEC.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/12467/1/PodnikProstredi-REPEC.pdf)
- [16] Kaiser servis. *Kaiser servis* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.kaiserservis.cz/>
- [17] Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketing journal: Zajímavosti moderního marketingu* [online]. ©2004 - 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

Interní materiály

- [18] Výkaz zisku a ztrát

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group.

PEST Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory vnějšího prostředí.

SBU Strategic business unit- strategická obchodní jednotka.

SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Strengths, weaknesses, opportunities, threats.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví [11].....	25
Obr. č. 2: BCG matice [14].....	29
Obr. č. 3: Likvidace komunálního odpadu [16].....	35
Obr. č. 4: Deemulgační stanice oddělující nečistoty od olejů [16]	35
Obr. č. 5: Čištění podlah [16].....	36
Obr. č. 6: Cisternová vozidla [16]	36
Obr. č. 7: Nádoby na sběr druhotných surovin [16]	37
Obr. č. 8: Graf vývoje tržeb [vlastní zpracování]	39
Obr. č. 9: Graf vývoje zisku před zdaněním [vlastní zpracování].....	39
Obr. č. 10: Graf vývoje čistého zisku [vlastní zpracování]	40
Obr. č. 11: BCG matice společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. [vlastní zpracování].....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Přehled tržeb, zisku před zdaněním a čistého zisku v letech 2007 – 2011 [18]...	38
Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti Kaiser servis, spol. s r. o. [vlastní zpracování]	42
Tab. č. 3: Hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil [vlastní zpracování]	48
Tab. č. 4: PEST analýza [vlastní zpracování].....	50
Tab. č. 5: Podíl jednotlivých služeb na zisku [vlastní zpracování].....	53

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Certifikát ISO 9001 společnosti Kaiser servis, spol. s r. o.
- P II Certifikát ISO 14001 společnosti Kaiser servis, spol. s r. o.
- P III Certifikát OHSAS 18001 společnosti Kaiser servis, spol. s r. o.

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT ISO 9001 SPOLEČNOSTI KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.

Certifikační orgán systémů managementu


Palackého náměstí 90, 278 01 Kralupy nad Vltavou, Česká republika

CERTIFIKÁT

číslo: DQS - 9001/07/25

Na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašujeme, že společnost:

Kaiser servis, spol. s r.o.
Bezručova 608, 678 01 Blansko, Česká republika

vytvořila a udržuje systém řízení jakosti, který
splňuje všechny požadavky specifikované normou

ČSN EN ISO 9001:2009
na systém managementu jakosti
pro následující předmět činnosti:

" služby v oblasti odpadového hospodářství a ekologie "

Certifikát je vydán na základě našich nejlepších znalostí a kompetencí a je založen na základě výsledku provedeného auditu a jeho nálezu, avšak nezbavuje společnost její odpovědnosti vyplývající ze smluvních podmínek a z podmínek stanovených ostatními podstatnými právními a technickými předpisy a normami.



Ing. Petr Čihák
Vedoucí certifikačního orgánu

Datum vydání: 26.03.2010
Platnost do: 26.03.2013



©DQS Czech s.r.o.

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT ISO 14001 SPOLEČNOSTI KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.

Certifikační orgán systémů managementu



Palackého náměstí 90, 278 01 Kralupy nad Vltavou, Česká republika

CERTIFIKÁT

číslo: DQS - 14001/07/25

Na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašujeme, že společnost:

Kaiser servis, spol. s r.o.
Bezručova 608, 678 01 Blansko, Česká republika

vytvořila a udržuje systém environmentálního managementu, který splňuje všechny požadavky specifikované normou

ČSN EN ISO 14001:2005
na systémy environmentálního managementu
pro následující předmět činnosti:

" služby v oblasti odpadového hospodářství a ekologie "

Certifikát je vydán na základě našich nejlepších znalostí a kompetencí a je založen na základě výsledku provedeného auditu a jeho nálezu, avšak nezbavuje společnost její odpovědnosti vyplývající ze smluvních podmínek a z podmínek stanovených ostatními podstatnými právními a technickými předpisy a normami.

Datum vydání: 26.03.2010
Platnost do: 26.03.2013


Ing. Petr Čihák
Vedoucí certifikačního orgánu



©DQS Czech s.r.o.

**PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT OHSAS 18001 SPOLEČNOSTI
KAISER SERVIS, SPOL. S R. O.**

Certifikační orgán systémů managementu


Palackého náměstí 90, 278 01 Kralupy nad Vltavou, Česká republika

CERTIFIKÁT

číslo: DQS - 18001/07/25

Na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašujeme, že společnost:

Kaiser servis, spol. s r.o.
Bezručova 608, 678 01 Blansko, Česká republika

vytvořila a udržuje systém ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
který splňuje všechny požadavky specifikace

ČSN OHSAS 18001:2008
na systémy managementu BOZP
pro následující předmět činnosti:

" služby v oblasti odpadového hospodářství a ekologie "

Certifikát je vydán na základě našich nejlepších znalostí a kompetencí a je založen na základě výsledku provedeného auditu a jeho nálezu, avšak nezbavuje společnost její odpovědnosti vyplývající ze smluvních podmínek a z podmínek stanovených ostatními podstatnými právními a technickými předpisy a normami.

Datum vydání: 26.03.2010
Platnost do: 26.03.2013


Ing. Petr Čihák
Vedoucí certifikačního orgánu



©DQS Czech s.r.o.