Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta Podnikohospodářská

Název diplomové práce:

Strategická analýza společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o.

Vypracovala: Evelyn Bidenková
Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Helena Sedláčková, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Strategická analýza společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o.“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze, dne 20. srpna 2006 Podpis:

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Doc. Ing Heleně Sedláčkové, Csc. za její odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ondřeji Petrovi za jeho neutuchající trpělivost a pomoc při revidováni tohoto dokumentu a za jeho podporu během celého mého studia a stejně tak i mé rodině za podporu a ohromnou pomoc.

Obsah:

I. ÚVOD, CÍL PRÁCE ..... - 6 -

II. TEORETICKÁ ČÁST ..... - 8 -

1. STRATEGIE OBECNĚ ..... - 8 -
1.1 Co je to strategie ..... - 8 -
1.2 Vize společnosti ..... - 10 -
1.3 Formulace strategických cílů ..... - 11 -
1.4 Hierarchie strategií organizace ..... - 12 -
1.5. Strategická analýza ..... - 13 -
2. EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU ..... - 15 -
2.1 Základní východiska ..... - 15 -
2.2 PEST analýza ..... - 16 -
2.2.1 Politické a legislativní faktory ..... - 16 -
2.2.2 Ekonomické faktory ..... - 16 -
2.2.3 Sociální a demografické faktory ..... - 17 -
2.2.4 Technologické faktory ..... - 17 -
2.3 Oborové okolí ..... - 17 -
2.4 Analýza konkurenčních sil ..... - 19 -
2.4.1 Analýza odvětví jako krok ke konkurenceschopné strategii ..... - 19 -
2.4.2. Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví ..... - 20 -
2.4.3. Hrozba ze strany substitutu ..... - 21 -
2.4.4. Vyjednávací síla dodavatelů ..... - 21 -
2.4.5. Vyjednávací síla odběratelů ..... - 22 -
2.4.6 Rivalita mezi konkurenčními firmami ..... - 22 -
2.5 Hybné změnotvorné síly ..... - 23 -
2.6 Atraktivita odvětví ..... - 24 -
3. INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU ..... - 26 -
3.1 Základní východiska ..... - 26 -
3.2 Analýza vnitřních zdrojů ..... - 27 -
3.2.1 Hmotné zdroje ..... - 27 -
3.2.2 Lidské zdroje ..... - 28 -
3.2.3 Finanční zdroje ..... - 28 -
3.2.4 Nehmotné zdroje ..... - 28 -
3.3 Finanční analýza ..... - 28 -
3.3.1 Ukazatele likvidity ..... - 29 -
3.3.2 Ukazatelé aktivity ..... - 29 -
3.3.3 Ukazatelé zadluženosti ..... - 29 -
3.3.4 Ukazatelé výnosnosti ..... - 30 -
3.3.5 Ukazatele tržní hodnoty ..... - 30 -
3.4 Analýza portfolia ..... - 30 -
3.4.1 Analýza portfolia z hlediska příležitostí firmy ..... - 32 -
3.5 SWOT analýza ..... - 33 -
3.6 Stanovení konkurenčního jádra ..... - 35 -
3.7 Specifické přednosti ..... - 37 -

III. PRAKTICKÁ ČÁST ..... - 38 -

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ..... - 38 -
4.1 Základní údaje o společnosti ..... - 38 -
4.2 Podnikatelská činnost společnosti ..... - 38 -
4.3 Vlastnická a organizační struktura společnosti ..... - 40 -
4.4 Realizované projekty ..... - 42 -

5. ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ - 43 -
5.1 PEST analýza - 43 -
5.1.1 Politická a legislativní situace v České republice - 43 -
5.1.2. Ekonomicky vývoj v České republice - 45 -
5.1.3 Spotřebitelské preference - 47 -
5.1.4 Ekologické faktory - 47 -
5.1.5 Technologické faktory - 51 -
5.2 Oborové okolí - 51 -
5.2.1 Popis trhu a tržní formy - 51 -
5.2.2 Poptávkové faktory - 53 -
5.2.3 Faktory představující konkurenční výhodu - 55 -
5.2.4 Komplementární odvětví - 55 -
5.2.5 Strategie a rivalita v odvětví - 55 -
5.3 Analýza konkurenčních sil - 56 -
5.3.1 Konkurenční strategie - 56 -
5.3.2 Konkurenční síly (segment privátních subjektů) - 57 -
5.3.3 Rivalita mezi konkurenčními firmami - 59 -
5.3.4 Hrozba ze strany substitutů - 59 -
5.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů - 60 -
5.3.6 Vyjednávací sila dodavatelů - 60 -
5.3.7 Vyjednávací sila odběratelů - 61 -
5.4 Hybné změnotvorné síly - 61 -
5.5 Atraktivita odvětvi - 62 -
6. INTERNÍ ANALÝZA - 63 -
6.1 Analýza zdrojů - 63 -
6.1.1 Hmotné zdroje - 63 -
6.1.2 Nehmotné zdroje - 63 -
6.1.3 Lidské zdroje - 64 -
6.2 Finanční analýza - 65 -
6.2.1 Ukazatele likvidity - 65 -
6.2.2 Ukazatelé aktivity - 66 -
6.2.3 Ukazatelé zadluženosti - 66 -
6.2.4 Ukazatele rentability - 67 -
6.3 Analýza portfolia z hlediska příležitostí firmy - 68 -
6.3.1 Analýza atraktivnosti trhu - 68 -
6.3.3 Rozbor analýzy portfolia - 69 -
6.4 SWOT analýza - 69 -
6.4.1 Analýza SWOT napříč procesy - 71 -
6.5 Specifické přednosti - 73 -

IV. ZÁVĚR - 75 -

V. POUŽITÁ LITERATURA - 76 -

PŘÍLOHY - 79 -

I. ÚVOD, CÍL PRÁCE

Management společností malých a středních velikostí prošel za posledních patnáct let v evropských zemích a zvláště pak v zemích střední a východní Evropy bouřlivým vývojem. Přestože autoři mnoha publikací stále upozorňovali a upozorňují na četné nedostatky v managementu českých podniků, a tím více na nedostatky koncepční práce v managementu jak v podnikatelské tak i ve sféře neziskových organizací, mnohé se za tuto dobu změnilo a mnohé organizace si již uvědomily, že koncepční zavádění moderních poznatků o řízení jim umožní vybudovat si v oblasti své působnosti odpovídající postavení a dále jej rozvíjet. Jedná se ovšem především o soukromé organizace působící v podnikatelské sféře, které jsou ke krokům, které zajistí jejich vitalitu, nuceny nemilosrdným fungováním tržních pravidel a stále vyššími požadavky svých klientů.

V situaci neustálých společenských změn je tedy nezbytností, aby podnik - ať již malé nebo střední velikosti - byl schopen neustálé inovace, technologického růstu a pokroku, a nekončícího sledování vývoje trhu a nových trendů. Je proto třeba implementovat nástroje strategického řízení, které umožní tyto změny předvídat, využívat příležitostí, které díky nim vznikají a předcházet jejich negativním dopadům.

Komplexnost dnešního ekonomického prostředí klade vysoké nároky na řízení konkurenceschopného podniku. Vyžaduje hodnocení příležitostí a hrozeb okolí, schopností podniku a předvídání dalšího možného vývoje. To je úkolem strategického řízení podniku, které vychází z kvalitně a dostatečně do hloubky vypracované strategie.

Absolutním počátkem dobré strategie je strategická analýza.

Strategická analýza slouží jako nástroj hodnotící příležitosti a hrozby působící na firmu z jejího okolí a současně se dívá i na možnosti pramenící z jejích vnitřních zdrojů. Jde tedy o syntetický přístup, který si klade za cíl odhalit specifické přednosti podniku a umožnit mu formulovat strategii, která mu zajistí prosperitu na trhu v rámci odvětví, ve kterém

působí. Když přirovnáme strategii k jakémusi balónu, který nás má dovést k cíli, je nezbytně nutné nejdříve zjistit, technické parametry balónu, jeho schopnost nás tam dovést a stejně tak si zjistit cestu a určit, kde se nacházíme a jak dobře jsme na cestu vybaveni. Toto je úkolem strategické analýzy.

Mým cílem je vypracovat strategickou analýzu společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o., působící na českém i zahraničním trhu v oblasti vodohospodářství.

ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. je malým až středně velkým podnikem zabývajícím se výrobou a prodejem čistíren odpadních vod. Vypracovaní strategické analýzy by mělo identifikovat specifické přednosti tohoto podniku, jež by mu do budoucna zajistily konkurenční výhodu oproti jiným českým enviromentálně zaměřeným společnostem expandujícím na zahraniční trh.

Čistírenský průmysl v České republice je do značné míry ovlivňován politickými, společenskými, ekonomickými, kulturními a technologickými faktory, se kterými je nutno počítat a na které je přitom možno vykonávat jen velice omezený vliv.

Základní myšlenka úvah obsažených v této práci je následující: Jak zajistit, aby právě ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. byla subjektem, jehož výrobky budou poptávány subjekty na enviromentálním trhu díky svému jedinečnému technologickému řešení, jakož i - z pohledu reprezentace vyspělosti a potenciálu České republiky – příspěvku k řešení globálních ekologických problémů?

Mezi metody, použité v této práci, patří především metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (analýza PEST a analýza konkurence na základě Porterova modelu), dále analýza SWOT a stanovení konkurenčního jádra. Na základě těchto analýz budou formulována strategická doporučení pro další rozvoj společnosti.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Strategie obecně

1.1 Co je to strategie

Úvodem je třeba konstatovat, že definic strategie organizace (a tím i strategického managementu) existuje patrně stejně tolik jako autorů zabývajících se touto problematikou. Rozdílná je jejich obsažnost – existují definice velmi prosté, a přitom zahrnující opravdu široký okruh problémů, a naopak definice velmi obsáhlé. Např. P. Skat-Rordam definuje strategii prakticky jako „odpověď na otázku: Kam chceme jít a jak se tam dostaneme?“ (Skat-Rordam, 1999, s. 12). S. Stadler pak pojímá strategii jako „souhrn strategických rozhodnutí, který stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí.“ (Stadler, 2000, s. 139). Osobně považuji pro tento účel za velmi výstižné jedno lidové rčení, které hovoří o člověku, ale analogicky jej lze použít i na strategii jakékoliv organizace: „Není důležité, kdo jsme, ale kam směřujeme.“

Při uvažování o poslání organizace nelze opomenout její současnou situaci, vnější podmínky, jimž se musí přizpůsobovat, její historii, jakož i její personální složení. Při uvažování o jejím poslání je nicméně vhodné nenechat si těmito faktory až příliš zastínit obzor. Je důležité si připomenout jiné lidové rčení, podle nějž „pro samé stromy není vidět les“ se snažíme vyvarovat se rizika, kdy pro přílišné vnímání vnitřních problémů a složení společnosti a detailní zaměření na její jednotlivá oddělení ztrácíme ze zřetele společnost jako celek – tedy její vizi, poslání, cíle a hodnoty.

Pro správné vystižení strategie je tedy v důležitá na formulaci vize organizace t.j. klíčová snaha o zvýšení potenciálu organizace. Pro dosažení této vize je třeba se rozhodnout o směrech, jimiž se bude kultivace a zvyšování potenciálu organizace ubírat - kterých příležitostí musí být využito, které je možno vytvořit, které hrozby mají být odstraněny apod. Až následným krokem je pak realizace tohoto potenciálu, která se prolíná dalšími funkcemi a úkoly managementu organizace.

Strategie organizace je výsledkem procesu, který nazýváme strategický management. Tento proces je z hlediska úspěchu jakékoliv organizace stěžejní. Jde o analytický proces začínající právě tvorbou cílů a vedoucí k jejich naplnění. Správně realizovaný strategický management je trvalým a flexibilním procesem, který aktivně reaguje na jakékoliv změny trhu, a to na makro i mikro úrovni, a jiných relevantních prvků okolí, v němž organizace působí.

Strategický management je možno rozčlenit do několika stadií. Ačkoli jednotliví autoři se poněkud liší v jejich počtu a pojmenování, logika jejich uvažování nicméně zůstává obdobná. Například C. Bowman (Bowman, 1996) hovoří o pěti etapách strategického managementu:

Obr. 1: Etapy strategického managementu podle C. Bowmana (Bowman, 1996)



Jiným pohledem na strategický management je pohled transformačního řízení. Jeho podstatu velice výstižně formuloval v osmi bodech John P. Kotter. (John P. Kotter, 2003):

1. Vyvolání naléhavosti uskutečnit změny.
2. Sestavení koalice prosazující změny.
3. Vytvoření vize a strategie.
4. Komunikační vize.
5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku.
6. Vytváření krátkodobých vítězství.
7. Vyžití výsledků a podpora dalších změn.
8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury.

Všeobecně se však rozumí, že proces strategického managementu je složen ze tří fází. První fází je strategická analýza, která se snaží zachytit momentální postavení firmy na trhu. Druhou fází je tvorba strategické varianty, kde se snažíme formulovat možné scénáře budoucího vývoje. Konečně třetí fází je samozřejmě implementace strategie, vycházející z obou předcházejících fází.

1.2 Vize společnosti

V souvislosti s úvahami o strategickém řízení firmy je podle mého názoru potřebné se zabývat i některými dalšími součástmi strategie. Především je třeba si uvědomit, že analýzu je třeba provádět se zřetelem k celkovému poslání organizace – tzv. "vision and mission". Vize organizace ("vision") a její formulované poslání ("mission") jsou důležitými dokumenty, obsahujícími cíle a principy, kterými se řídí chování organizace ve všech důležitých aspektech její činnosti.

Otázky, které je třeba si v této souvislosti pokládat, jsou zejména následující:

1. Byla formulována nějaká vize organizace?
2. Kdo všechno by měl vizi znát a podílet se na ní?
3. Jak tato vize může energetizovat a motivovat zaměstnance organizace?
4. Měla by být vize spíše vztažená k postavení organizace jako takové (jak tomu je u většiny vizí) nebo by bylo lépe zaměřit se např. na nabízený výrobek a z něj pak

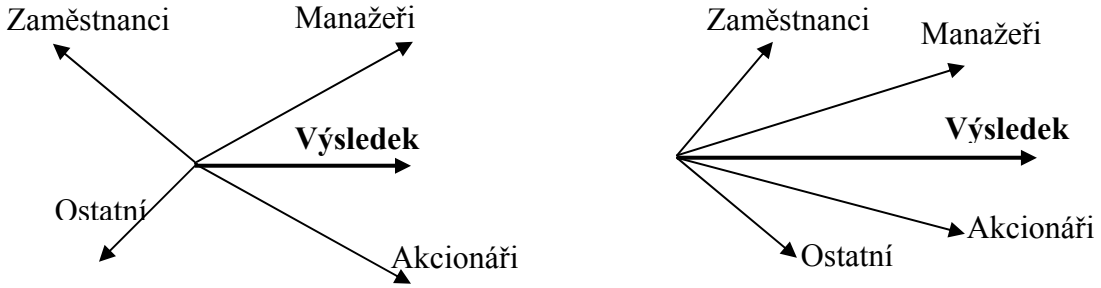
vyplývající postavení organizace na trhu (jak tomu někdy bývá u organizací, které zdůrazňují výrobek a jeho značku více než svou vlastní identitu)?

1.3 Formulace strategických cílů

O úroveň konkrétnější je pak úroveň strategických cílů. Jejich prostřednictvím je představa o budoucím postavení organizace konkretizována. Pro strategické cíle je charakteristické stanovení časového horizontu, jejich konkrétnost a dosažitelnost. Strategické cíle tvoří východisko pro formulování strategie.

Pro formulaci strategických cílů je nezbytné mít na paměti, že se v nich koncentrují zájmy různých skupin osob, které jsou s organizací úzce spojeny: zájmy vlastníků, managementu, zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob. V zájmu větší dosažitelnosti těchto cílů a zvýšení efektivity strategické změny (díky využití synergických efektů) je zapotřebí formulovat tyto cíle tak, aby pokud možno byly v souladu s cíly a směřováním těchto rozhodujících skupin.

Obr. 2: Konfliktně a synergicky motivované cíle (Podle: Papula, 1993, s. 62)



A. Konfliktní cíle B. Synergické cíle

Strategické cíle mohou být formulovány buď všeobecně, kvalitativně (např. stát se do pěti let lídrem na trhu nebo stát se inovačním vůdcem) nebo konkrétně a kvantitativně (např. dosáhnout v následujících pěti letech desetiprocentního růstu tržeb). Správně formulované strategické cíle by též měly naplňovat pět následujících charakteristik,

vyjádřených následujícími anglickými slovy:

S = stimulating,
M = measurable,
A = acceptable,
R = realistic,
T = timable.

Měly by tedy být „SMART“

Základním východiskem pro formulování strategických cílů je vize organizace a její poslání. Zároveň je ovšem třeba pamatovat na výsledky strategické analýzy (informace o vnitřním a vnějším prostředí), jakož i na zpětnovazebné informace, které lze získat při implementaci strategie.

1.4 Hierarchie strategií organizace

Zatímco vize a strategické cíle nám umožňují stanovit, kam chceme organizaci dostat, formulovaná strategie vyjadřuje hlavní cesty, jakým způsobem je těchto cílů možno dosáhnout. Strategii je přitom možno formulovat pro různé úrovně řízení, které na sebe navazují:

Firemní strategie („corporate strategy“) se soustředí na formulování dlouhodobých cílů organizace jako celku a na cesty vedoucí k jejich nejefektivnějšímu dosažení. Objektem strategie je firma jako celek, přičemž je však třeba posoudit účelnost většího či menšího zaměření se na jednotlivé její jednotky a oblasti jejího podnikání. Firemní strategie vyjadřuje základní strategická rozhodnutí firmy (např. v jakých oborech chce firma dosáhnout excelence, jak hodlá alokovat prostředky, či které činnosti budou utlumovány).

Oborová strategie („business strategy“) se soustředí vždy na určitý obor činnosti organizace (ten je v případě ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. představován

nejen vývojem čistíren, ale i jejich výrobou a poradenskou činností v oboru). Oborová strategie je v úzkém vztahu se svým oborovým okolím – jednotka je pojata jako tzv. „strategic business unit“ s explicitně stanovenými cíly, působící na poměrně jasně vymezeném segmentu trhu. V rámci tohoto segmentu pak může uplatňovat různé strategie ve vztahu ke svým konkurentům. Definice „strategic business unit“ (resp. toho, co budeme za „strategic business unit“ v konkrétním případě považovat) je nesmírně důležitá. Jasně totiž vymezuje prostor pro strategické uvažování, ohraničuje vnitřní a vnější prostředí a pomáhá precizovat postavení jednotlivých subjektů vzhledem k jednotce.

Funkční strategie („functional strategy“) má za úkol dosáhnout co možná nejvyšší efektivity při uplatňování disponibilních zdrojů v souladu s předchozími dvěma strategiemi, a to v jednotlivých funkčních oblastech (jako je např. marketing, lidské zdroje, ekonomika či kontrola). Subjektem uplatňování této strategie je specializované oddělení (např. ekonomické oddělení). Mezi jednotlivými funkčními strategiemi existují vazby a tyto strategie musí být ve vzájemném souladu.

1.5. Strategická analýza

Strategickou analýzu můžeme pojmout jako „identifikaci všech důležitých vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují a budou ovlivňovat konečnou volbu cílů a strategie organizace“ (Sedláčková, 2000, s. 3). Je tedy možno říci, že je jednou ze součástí strategického managementu. Je však pravdou, že ne každé pojetí strategického managementu s ní explicitně počítá – často je uváděna buď ještě před prvním stádiem, kterým je pocítění nedostatečnosti (analýza pro to může být impulsem) nebo – nejpozději – ve třetím stadiu, jímž je formulace strategie.

Pro úspěšný strategický management je provedení strategické analýzy jedním ze základních předpokladů a zároveň prvním krokem. Jako pomyslné první stadium strategického managementu pojímají strategickou analýzu i M. Keřkovský a O. Vykypěl (2002, s. 7).

Pro to, abychom mohli stanovit správnou strategii organizace v návaznosti na její poslání a vizi, je třeba reflektovat její dosavadní vývoj, využít jeho silných stránek a pokusit se kompenzovat stránky slabé (základem této reflexe bude analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace) a posoudit charakter a intenzitu vlivů z okolí organizace. Lze přitom rozlišovat vlivy působící z bezprostředního okolí (mikro okolí) a vlivy ekonomické, politické, sociokulturní, technologické (makro okolí).

Analýza makro okolí se zaměřuje na rozbor faktorů působících v rámci odvětví. K této analýze se většinou používá několika metod, které nám pomohou systematicky identifikovat vlivy v odvětví. Nejčastěji se používá například metoda PEST analyzující působení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů v oboru.

Analýza mikro okolí se zabývá rozborem faktorů působících v rámci odvětví. Tyto faktory jsou na rozdíl od těch „makrookolních" zčásti ovlivnitelné společností. Často využívanými metodami této analýzy jsou Porterův model pěti sil nebo analýza konkurenčního prostředí. Výstupem této analýzy by mělo být vymezení hybných změnotvorných sil v odvětví a identifikace klíčových faktorů úspěchu.

Dalším krokem strategické analýzy společnosti je pak logicky samotná analýza podniku a jeho zdrojů. Mezi součástmi tohoto vnitřního pohledu na společnost by neměla chybět analýza zdrojů a specifických předností podniku. Zásadní je zde odpověď na otázku: Jaký je zdrojový potenciál firmy a jaké jsou naše specifické dovednosti stavící nás nad naši konkurenci?

O všech těchto otázkách a jejich odpovědích na ně bude blíže pojednáno v rámci strategické analýzy společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. dále.

2. Externí analýza podniku

2.1 Základní východiska

Úkolem analýzy vnějšího prostředí je odhalit všechny významné vnější vlivy, které ovlivňují postavení organizace, posoudit sílu a směr jejich působení a vytvořit tak předpoklad pro identifikaci kriticky důležitých faktorů (příležitostí a hrozeb), na něž naváže formulace strategie a její naplňování.

Druckner s určitou nadsázkou, ale podle mého názoru velmi výstižně, připomíná, že strategické plánování má hodně společného se střelbou běžícího střelce na pohybující se terč: Jedinou jistou charakteristikou vnějšího prostředí je stále narůstající nejistota (Drucker, 1998, s. 40). Přesto je možno vlivy okolí přinejmenším kategorizovat podle jejich původu a mechanismů působení.

Především je možno (ideálně) rozlišit obecné okolí (makro prostředí) jako souhrn faktorů, které organizace sama nemůže ovlivňovat, jimž se však musí přizpůsobit (jedná se o celou řadu ekonomických, legislativně-politických, sociokulturních, sociodemografických a technologických faktorů), a oborové okolí jako souhrn faktorů, které působí na organizaci bezprostředně v jejím oboru (patří sem vlivy ze strany klientů, dodavatelů, konkurentů).

Předmětem analýzy makro okolí je především odhalení příležitostí a hrozeb, které ze strany obecného okolí mohou pro organizaci vzniknout. O aktivním vytváření příležitostí v rámci obecného okolí příliš uvažovat nelze.

Cílem analýzy okolí není sestavení co nejobsáhlejšího seznamu vlivů, ale zachycení těch nejpodstatnějších a vystižení nejdůležitějších vazeb mezi nimi. Analýzu okolí je nezbytné orientovat pokud možno do budoucnosti. Nestačí se spokojit s analýzou současných vlivů, ale je nutno předvídat rozhodující faktory, které ovlivní postavení organizace v budoucnosti. Problémy spojené s časem a rizikem vystupují v době globální

komunikace a urychlování společenských změn stále více do popředí. Nejistota budoucnosti se může projevit v analýze například studiem více variant (resp. scénářů) vývoje.

2.2 PEST analýza

Obecné okolí představuje celkový společenskohistorický rámec, v němž se nachází organizace a kterým je zároveň do značné míry determinováno i její oborové okolí. Jako jeho součást mohou působit takové vlivy jako je politická nestabilita, nové objevy a technologie, změna vzorců společenského chování, demografický vývoj apod. Tyto vlivy mohou zásadním způsobem determinovat například zájem o určitý obor lidské činnosti, podmínky jejího výkonu a její účely. Ve vztahu k oborovému okolí jsou vlivy obecného okolí externí.

Různé faktory vnějšího prostředí lze podle jejich typu sdružit do čtyř hlavních kategorií: faktory politické a legislativní, dále ekonomické, sociokulturní a technické.

2.2.1 Politické a legislativní faktory

Mezi důležité politické vlivy patří například formulace národní politiky v příslušném oboru, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích (např. vliv předpisů EU), politická stabilita, existence zákonů vymezujících prostor pro podnikání či požadavky na poskytování informací.

2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou determinovány stavem ekonomiky v určitém státu. Ten je důležitý i pro organizace v nepodnikatelské sféře – ekonomický růst totiž do značné míry (byť zprostředkovaně) ovlivňuje příjmy, které mohou mít tyto organizace z veřejných fondů, úrokové míry a směnné kursy ovlivňují možnost investic apod. Konkrétními

propočty těchto vlivů se zabývá finanční analýza. Významným ekonomickým faktorem je státní poptávka po některých výrobcích nebo službách. Schopnost předvídat záměry států se může stát zdrojem významné konkurenční výhody.

2.2.3 Sociální a demografické faktory

Faktory společenské a demografické zahrnují například změnu životního stylu, zvyšování průměrné délky života, snižování porodnosti, preferované a společensky oceňované zájmy a hodnoty. Ve srovnání s faktory ekonomickými a politickými je působení těchto faktorů plynulejší, méně často dochází k prudkým zvratům. Přesto některé společenské procesy probíhají se stále narůstající rychlostí jako důsledek převratných technologických změn.

2.2.4 Technologické faktory

Technické a technologické faktory jsou mnohdy rozhodující pro způsob, jímž organizace vykonává a bude vykonávat své poslání. Tyto změny mohou ovlivnit oborové okolí velmi dramaticky. Je nezbytné s nimi počítat například při úvahách o morálním zastarávání vybavení, jímž organizace disponuje, o nových formách, jimiž může plnit svoje úkoly, či o výzkumu a vývoji.

2.3 Oborové okolí

Podobně jako u obecného okolí, i v případě analýzy okolí oborového je cílem nalezení příležitostí a hrozeb pro uplatnění a naplnění smyslu organizace. Navíc v oborovém okolí může organizace vystupovat podstatně aktivněji – může příležitostí nejen využívat, ale také se aktivně podílet na jejich vytváření.

Právě oborové okolí je v rámci strategické analýzy klíčové. Součástí procesu formulace strategie je vymezení relevantního odvětví – jeho struktura pak významným způsobem ovlivňuje konkurenční mechanismy i funkčnost zvolené strategie. Právě v oborovém

okolí jsou přítomny nejvýznamnější konkurenční síly: zatímco vlivy obecného okolí působí na všechny relevantní hráče v rámci daného oboru, o to diferencovaněji mohou působit vlivy okolí oborového.

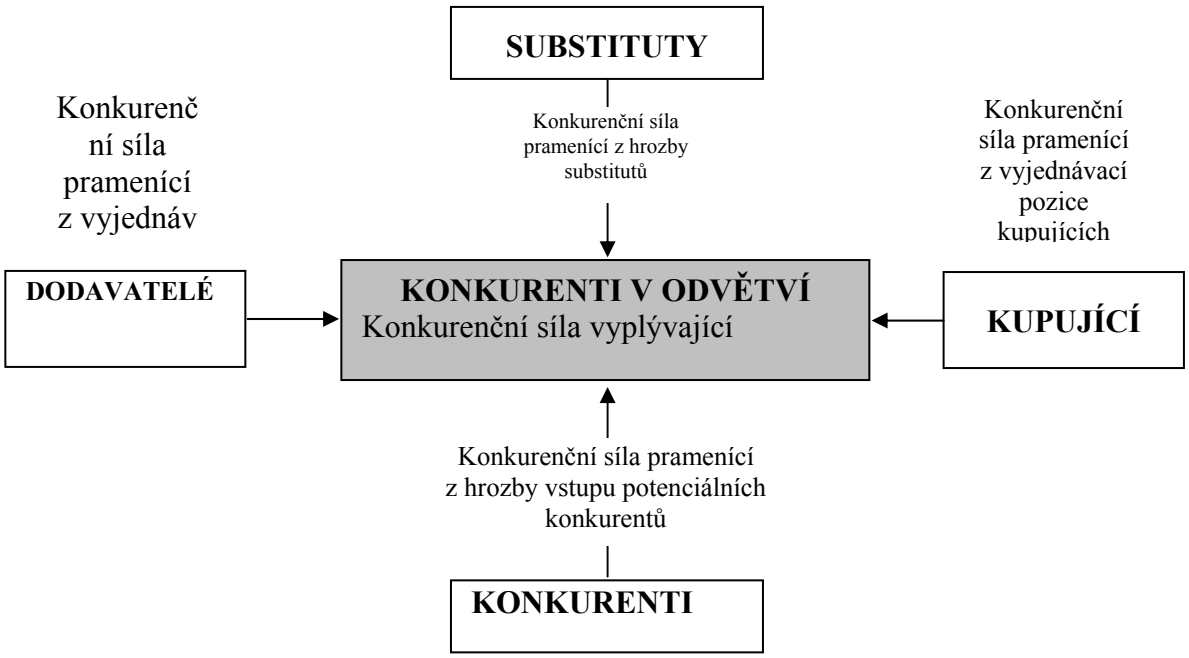
V rámci analýzy oborového okolí je třeba se ptát po změnách v tomto okolí a jeho struktuře, zdrojích a intenzitě těchto změn. H Sedláčková uvádí klíčové otázky, na které by analýza oborového okolí měla přinést odpovědi (Sedláčková, 2000, s. 22):

1. V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
2. Jak je odvětví strukturováno?
3. Jaký vliv má struktura odvětví?
4. Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
5. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

2.4 Analýza konkurenčních sil

Následující obrázek ilustruje další metodu strategické analýzy, analýzu konkurenčních sil.

Obr. 3 Analýza konkurenčních sil



2.4.1 Analýza odvětví jako krok ke konkurenceschopné strategii

Za vhodný nástroj poznání charakteru odvětví je považována tzv. analýza pěti sil. Vychází z předpokladu, že míra konkurenční rivality v odvětví je formována:

1. snadností vstupu nových konkurentů do odvětví,
2. existencí náhradních výrobků či služeb v rámci odvětví,
3. silou dodavatelů v daném odvětví,
4. silou odběratelů v daném odvětví.
5. rivalita uvnitř oboru

Při analýze těchto pěti sil si organizace musí položit pět základních otázek:

1. Které z pěti sil, resp. faktorů, jimiž jsou tvořeny, mají přímý vztah k odvětví?
2. Je firma chráněna proti rizikovým faktorům s přímým vztahem k odvětví?
3. Existují cesty ke zlepšení strategického postavení firmy v rámci odvětví?
4. Lze z postavení v rámci odvětví vytěžit nějaké výhody?
5. Je možné využít analýzy odvětví a poznání konkurenčních firem ku prospěchu firmy?

2.4.2. Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví

Odvětví, ve kterém se snadno začíná podnikat, nabízí většinou nízké výnosy a malé příležitosti růstu. Poptávku v něm snadno uspokojí i nově vzniklá firma. Je potřeba zjistit, jak rychle lze napodobit a dohnat tak "firmu prosperující v odvětví.
Záleží na snadností vstupu nové konkurence. Čím snadnější vstup (méně bariér vstupu), tím je těžší v takovém odvětví dlouhodobě prosperovat.

Bariérami vstupu mohou být:
- Efekt velkovýroby, kdy je třeba vyrábět co nejvíce a co nejlevněji. Je potřeba velké vstupní investice a znamenající počáteční ztrátu.
- Kapitálová náročnost vstupu do podnikání je bariérou v technicky a technologicky náročných odvětvích (energetika, ekologie, strojírenství). Nová konkurence musí nejprve investovat do strojů, surovin, výzkumu atd.
- Přístup k distribučním kanalům je bariérou tam, kde je nutnost vybudování specifické distribuční sítě
- Diferenciace od konkurence je dobrou ochrannou bariérou, pokud je nabízený výrobek nebo služba v očích zákazníků něčím mimořádné kvality (značka, tradice).
- Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti firmy jsou bariérou proti nové konkurenci v případě, že firma působí na trhu delší dobu, má vytvořenou síť odběratelsko-dodavatelských vztahů, vycvičený personál a zná dobře své zákazníky.
- Legislativa a vládní – omezuje novou konkurenci, když důsledně chrání registrované patenty a ochranné známky, nebo administrativně ztěžují vstup do podnikání nebo určitá odvětví (bankovnictví)

2.4.3. Hrozba ze strany substitutu

Dalším faktorem je analýza možnosti subsitutu vyráběného produktu, jsou-li na trhu snadno dostupné náhražky a zákazník není zvyklý kupovat pouze "svou značku" nebo může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost náhražek limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, protože odběratel může na pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě. Je potřeba neustále sledovat nabídku konkurence a snažit se být ve svém oboru stále na špici jak v kvalitě a v inovacích, tak i v péči o zákazníka.

Substituce může mít následující formy:
Substituce produktu za produkt, kdy zákazník začne preferovat jiné značky stejného výrobku (např: servis pro auto).
Substituce tradičního produktu novým, kdy zákazník zjistí, že nová nabídka mu umožňuje změnit něco ve výrobě či ve spotřebě: nová technologie výroby zlikvidovat poptávku po určitých surovinách, strojích i profesích.
Obecná substituce, charakteristická pro situace, v nichž si zákazník vybírá kam alokovat volné prostředky: může raději cestovat než renovovat svůj byt.

2.4.4. Vyjednávací síla dodavatelů

V současné době je každá firma součástí řetězce dodavatel - výrobce - odběratel. Firma se může ocitnout v situaci, kdy jí nezbývá než ustoupit diktátu dodavatelů či odběratelů. Ať již kvůli monopolnímu dodavateli na straně jedné a nebo odběrateli v podobě silného obchodního řetězce na straně druhé.

Dodavatelé se nacházejí oproti výrobci ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví, anebo pokud samo odvětví není pro velkého dodavatele důležitým trhem, resp. výrobce není významným odběratelem. Podobně mají výhodnou

vyjednávací pozici, dodávají-li vysoce specializovaný nebo značkový výrobek, který nemůže výrobce jednoduše nakoupit jinde, případně jsou pro něj náklady na změnu dodavatele příliš vysoké. Stejně tak je riskantní, pokud má dodavatel dokonalé informace o výrobci a dobře ví, kam až může v diktování svých podmínek zajít.

2.4.5. Vyjednávací síla odběratelů

Síla odběratelů oproti výrobci pramení ze stejných situací. Jsou ve výhodě, pokud jsou koncentrovanější, nakupují velké objemy zboží či služeb a výrobce se bez nich jen těžko dostane k zakázce nebo ke konečnému spotřebiteli. Odběratelé budou mít snadno navrch nad výrobcem, který nabízí běžný, lehce nahraditelný produkt.

Malé firmě může vzniknout závislost na odběratelích, zvláště jsou-li jimi značkoví nadnárodní výrobci, velké obchodní řetězce nebo státní orgány. Pak často nezbývá, než za každou cenu vyhovět tvrdým podmínkám dodávek, přijmout méně výhodné platební podmínky apod. Téměř každá firma však může vyhledávat spojenectví, případně jistý stupeň integrace s podobně postavenými výrobci a společnou silou tlačit na dodavatele i odběratele.

2.4.6 Rivalita mezi konkurenčními firmami

Pro většinu firem v tržní ekonomice představuje trh bojiště, kde firmy vzájemně soupeří o zákazníky. Bylo by snadné podnikat z pozice nikým neohrozitelného monopolu. Každá firma nově vstupující na jednotný trh čelí konkurenční rivalitě. Ta bude samozřejmě vyšší v těch odvětvích, v nichž budou proti nové firmě působit výše popsané síly: relativně snadný vstup do odvětví, snadná náhrada produktů jinými, významná úloha dodavatelů nebo odběratelů.

Vysoká konkurence může být vyvolána i dalšími okolnostmi. Jako příklad si uveďme existenci více relativně vyvážených konkurentů v odvětví, neboť se dá očekávat, že mezi sebou povedou boj o získání výhodnějšího postavení. Konkurence bude vysoká v

odvětvích, která vykazují slabá tempa růstu.
Konkurenční válka často existuje v odvětvích s vysokými fixními nebo skladovacími náklady, kde jenom zvyšování objemu výroby a trvalý tlak na cenu produkce může přinést určitou výhodu.
Kritická situace může nastat v odvětví s obtížným vstupem, ale také v momentě kdy z něj firma bude chtět vystoupit právě z důvodu vysokých počátečních investic do speciálních budov, strojů a technologií, které nelze rychle a bez velkých ztrát rozprodat.
Vystoupení z odvětví mohou ztěžovat i ohledy na tradici nebo zaměstnance a zaměstnanost v regionu.
Také nízká míra diferenciace mezi výrobci v odvětví umožňuje snadný přechod zákazníka ke konkurenci.

2.5 Hybné změnotvorné síly

Všechna odvětví se v čase mění působením různých faktorů, ať už se jedná o změny pozvolné nebo změny nárazové. Změny zásadnějšího rázu zpravidla vyžadují určité strategické reakce zúčastněných podniků, a je tedy nezbytné je sledovat. Vývoj poptávky bývá často analyzován prostřednictvím modelu životního cyklu odvětví. Existují však i obory, kde tento vývoj nemusí být zřetelný, nebo může jít o odvětví, které se v jedné fázi nachází již po delší dobu. V takovém případě je užitečné zaměřit se na působení ostatních faktorů, které mění odvětví. Ty, u nichž je pozorován nejvýraznější efekt, jsou označovány jako hybné změnotvorné síly: V rámci analýzy těchto sil je doporučováno:

1. Určit hybné změnotvorné síly - jejich identifikace.
2. Odhadnout jejich dopad na odvětví.

Sil působících v odvětví je mnoho, ale jen některé z nich lze považovat za síly hybné, které budou do budoucna určovat vývoj odvětví a způsob jeho fungování. Cílem je tedy vybrat síly nejsilnější, s největší váhou. Ideálně by tyto síly měly být vybrány tři až čtyři pro odvětví. Nejčastěji bývají za hybné změnotvorné síly odvětví označovány:

1. Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví - tyto změny působí na rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou v odvětví. V dlouhodobém horizontu způsobují vstup nových konkurentů do odvětví, nebo naopak jejich odchod a tím mění konkurenční prostředí v odvětví.
2. Noví zákazníci a způsob užívaní výrobku - změny tohoto charakteru vyvolávají nutnost přizpůsobit rozsah nabízených služeb, použité distribuční kanály, marketingovou komunikaci, případně můžou být nezbytné i modifikace samotného výrobku.
3. Změny technologie - nové technologie působí na odvětví zejména přes změny nákladové struktury.
4. Nové formy marketingu - nové formy marketingu a distribuce zboží mohou zásadním způsobem rozšířit poptávku.
5. Vstup/odchod velké firmy - vstup zahraničního konkurenta na trh dominovaný lokálními firmami zásadním způsobem mění strukturu odvětví a konkurenční vztahy.

2.6 Atraktivita odvětví

Z analýzy odvětví dostáváme představu o tom, jak je odvětví, v němž realizujeme náš business, atraktivní či neatraktivní. V závislosti na zjištěné atraktivitě či neatraktivitě aplikujeme strategii chování. Vysoká atraktivita odvětví, která nabízí další možnosti růstu a expanze, je příznivá pro aktivní až agresivní a dravé postupy a strategie.

Oproti tomu odvětví s nízkou atraktivitou vyžaduje spíše defenzivní politiku a strategii zaměřenou individuálně podle dispozice každého podniku na obranu svých pozic.

Atraktivita odvětví je velmi relativní pojem a je tedy zapotřebí, aby v rámci strategie byla chápána v kontextu konkrétního podniku a jeho reálné pozice. Při analýze atraktivity odvětví sledujeme zejména následující faktory:

1. Velikost trhu a růstový potenciál
2. Strukturu odvětví
3. Počet podniků a jejich velikost a existenci strategických skupin
4. Působení hybných změnotvorných sil
5. Vstupní a výstupní bariéry odvětví.
6. Pravděpodobnost vstupu a odchodu velkých tržních hráčů
7. Technologickou úroveň a inovace
8. Nákladovou náročnost
9. Intenzitu konkurenčního boje v odvětví
10. Legislativní a politické regulace v odvětví

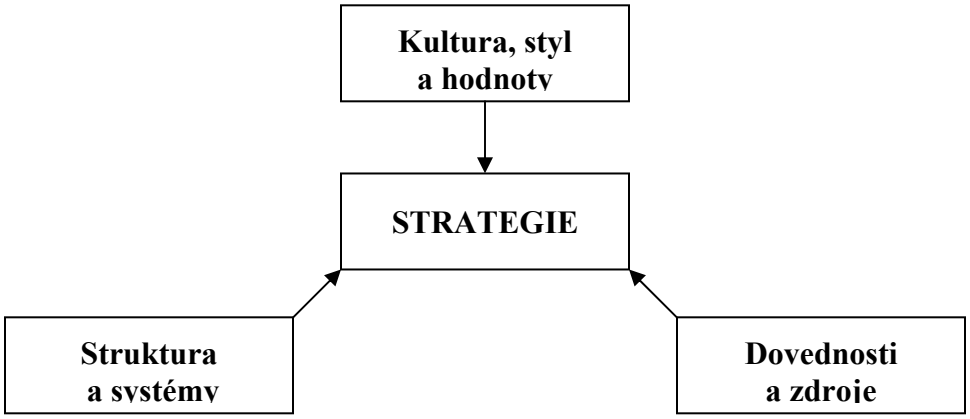
3. Interní analýza podniku

3.1 Základní východiska

Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalení všech významných silných a slabých stránek organizace, které jí pomáhají, resp. brání v dosažení strategických cílů. Každá organizace disponuje jinými vnitřními zdroji a dovednostmi, schopnostmi, strukturou či kulturou a hodnotami – a celek všech těchto součástí vnitřních systémových vazeb v organizaci určitým způsobem předznamenává volbu strategie a determinuje způsob jejího naplnění. Pro efektivní fungování organizace je zapotřebí, aby všechny její zásadní prvky byly se zvolenou strategií v souladu.

Modelů členění vnitřního prostředí organizace existuje celá řada, přičemž je zapotřebí počítat i s takovými koncepty, které výslovně nehovoří o vnitřním prostředí, nicméně jejich významné části je možno s vnitřním prostředím ztotožnit. Za všechny je možné zmínit např. pojetí Kae H. Chunga (za kritické faktory úspěchu pokládá strategii, lidské zdroje a operační systém) či pojetí manažerských komponent (všechny komponenty kromě komponenty okolního prostředí je možno přiřadit k prostředí vnitřnímu). C. Bowman pak vymezuje tři základní skupiny faktorů na straně organizace samotné, které rozhodují o volbě strategie; jeho pojetí lze vyjádřit níže uvedenou ilustrací.

Obr. 4: Strategie omezená strukturou, dovedností a kulturou (Bowman, 1996)



3.2 Analýza vnitřních zdrojů

Strategie „směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím“ (Sedláčková, 2000, s. 60). Analýza zdrojů organizace představuje jakýsi audit, diagnózu jejího výchozího stavu. Účelem je odhalení těch zdrojů, které jsou strategicky významné a mohou hrát významnou roli při implementaci zvolené strategie. Z funkčního hlediska se analýza zdrojů dotýká všech činností v organizaci (výzkum a vývoj, výroba, marketing, řízení lidských zdrojů apod.).

Tyto zdroje je možno dle jejich charakteru rozdělit na několik skupin:

1. Hmotní zdroje.
2. Lidské zdroje.
3. Finanční zdroje.
4. Nehmotné zdroje.

3.2.1 Hmotné zdroje

Hmotné zdroje představují např. nemovitosti, stroje a zařízení, pozemky či dopravní prostředky. Kromě jejich základních charakteristik (počet, kapacita, rozloha) je třeba znát

i jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál jako zdrojů konkurenční výhody (např. technický stav, spolehlivost, životnost, náklady na údržbu).

3.2.2 Lidské zdroje

V rámci sledování lidských zdrojů je zapotřebí věnovat pozornost především struktuře a kvalifikaci zaměstnanců, a je vhodné je doplnit např. údaji o motivaci.

3.2.3 Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou představovány vlastními a cizími zdroji organizace. Tato analýza zahrnuje např. přístup ke kapitálu, míru zadluženosti, velikost vlastního kapitálu, úhradu závazků a vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem je určit, které zdroje jsou pro organizaci nezbytné, které jsou dostupné všem konkurentům a které naopak mohou být zdrojem potenciální konkurenční výhody.

3.2.4 Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jsou představovány zejména know-how, patenty, licencemi, obchodní značkou, obchodním tajemstvím. Existují organizace, pro něž tyto zdroje nemají příliš velký význam, oproti tomu např. proslavené značky mohou tvořit významnou část fixních aktiv (např. značka Coca-Cola).

3.3 Finanční analýza

Primárním měřítkem při hodnocení podnikové výkonnosti a v podstatě zdraví podniku je považována finanční výkonnost, která společně s konkurenceschopností určuje úspěšnost podnikatelského subjektu na trhu. Dříve byla za hlavní cíl podniku považována maximalizace zisku. V současnosti jsou aktuální měřítka založená na principech teorie řízení hodnoty. Jedná se o hodnotové ukazatele. Tato komplexní analýza, která může být

obohacena o hodnocení, zda finanční prostředky, jimiž firma disponuje jsou dostačující pro realizaci strategických záměrů a kolik je jich potřeba.

Následující text se zaměřuje na to, jak společnost disponuje se svými zdroji a s majetkem všeobecně, a to konkrétně z pohledu ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity, výkonnosti a tržní hodnoty společnosti.

3.3.1 Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí celková platební schopnost společnosti. Lze si ji představit jako určité měřítko, jak rychle dokáže společnost pokrýt své závazky. Ukazatel likvidity se vypočítá tak, že krátkodobé závazky společnosti (oběžná aktiva) vydělíme tím, co má společnost zaplatit (krátkodobé závazky). Jednotlivé ukazatele se liší stupněm likvidnosti poměřovaných oběžných aktiv. Ukazatel by neměl vykazovat minimální hodnoty, ale měl by se pohybovat v daných pásmech hodnot doporučených podle typu podniku.

3.3.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně nakládá podnik se svými aktivy. Snahou by v tomto ohledu měla být jistá optimalizace. Má-li podnik více aktiv než je schopen využít, zatěžuje své hospodaření zbytečnými náklady, které snižují zisk. Má-li podnik málo aktiv, nevyužívá plně svůj tržní potenciál a přichází o tržby. Nejčastěji používanými ukazateli jsou obrat zásob, doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek, doba splatnosti závazků a počet obrátek stálých aktiv.

3.3.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají rozsah, v jakém podnik využívá k financování cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti mohou být konstruovány na základě rozvahy nebo mohou používat údaje z výsledovky. Vycházíme-li z rozvahy, vztahujeme celkový dluh k celkovým aktivům firmy. Počítáme tedy rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva. Věřitelé obecně upřednostňují

nižší zadlužení, neboť to pro ně představuje nižší riziko. Vlastníci podniku preferují vyšší využití cizích zdrojů, neboť chtějí využít působení tzv. finanční páky.

3.3.4 Ukazatelé výnosnosti

Ukazatelé výnosnosti (rentability) měří výsledek podnikového hospodaření. Udávají kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku. Ukazatele této skupiny mohou mít různou podobu odrážející charakter odvětví a potřeby, pro které jsou konstruovány. Nejčastěji sledovanými ukazateli rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního jmění. Rentabilita aktiv (ROA) bývá často vnímána jako hlavní ukazatel finanční výkonnosti podniku.

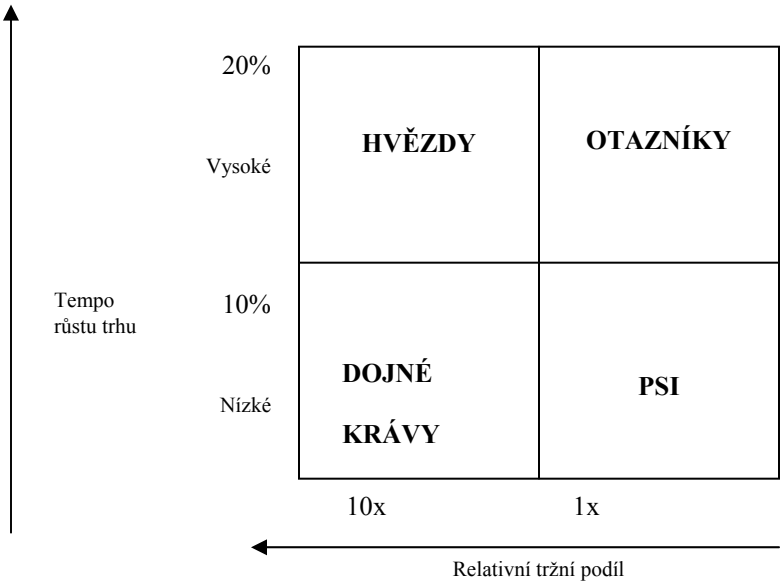
3.3.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty udávají, jak je trhem hodnoceno minulé hospodaření podniku a jeho očekávané hospodaření budoucí. Jde o současné hodnocení likvidity, aktivity a zadluženosti podniku pohledem trhu (investorů, burzy). Sledován bývá například čistý zisk na akcii a takzvané P/E ratio.

3.4 Analýza portfolia

Analýza vnitřního prostředí může rovněž zahrnovat analýzu portfolia služeb (resp. výrobků), které organizace (resp. Její analyzovaná jednotka) nabízí svým zákazníkům. Pro analýzu tohoto portfolia se používá různých matic; jednou z nich je Business Portfolio Matrix. Byla vyvinuta konzultační skupinou Boston Consulting Group a jejím základem je empirické zjištění, podle kterého jsou pro růst potenciálu firmy důležité dva faktory: relativní podíl na trhu a tempo růstu trhu.

Obr. 5: BCG matice (podle: Sedláčková, 74)



Podle této matice můžeme každý produkt nabízený organizací zařadit do jednoho ze čtyř kvadrantů:

1. „Hvězdy“ jsou produkty, jejichž trh rychlým tempem roste a přitom má firma na něm vysoký tržní podíl. Zpravidla se jedná o nové produkty, u nichž je nezbytné pečovat o jejich rychlý vývoj, tj. zejména investovat do reklamy a distribuce. V budoucnu se mohou takovéto hvězdy stát pro organizaci stěžejními produkty. Růst trhu samozřejmě nemůže pokračovat donekonečna, v ideálním případě se z „hvězd“ stanou „dojné krávy“.

2. „Dojné krávy“ jsou hlavním generátorem zisků podniku. Jejich trh je už zpravidla stabilizovaný a rozdělený mezi rozhodující hráče. Firma může využít zkušeností, které byly nabyty v průběhu vývoje těchto produktů, v jiných oblastech.

3. „Otazníky“ představují produkty, jejichž odbyt rychle roste, nicméně organizace má na

jejich trhu dosud slabé postavení. V takovém případě se firma ocitá před důležitým rozhodnutím, zda do takovýchto produktů investovat. Náklady jsou totiž nemalé (především náklady na další vývoj a také na propagaci) a spojené s rizikem (rychle rostoucí zájem o produkt se může zanedlouho ukázat být jen přechodnou vlnou nebo slepou uličkou vývoje), na druhou stranu nezachycení takovýchto produktů může znamenat naprostou ztrátu možnosti uplatnit se na jejich trhu v budoucnosti.

4. „Psi“ jsou z hlediska podniku nejméně perspektivní produkty. Nejenže trh s nimi neroste, ale navíc ani postavení podniku na trhu s nimi není významné. Jako vhodná strategie bývá velmi často voleno ukončení produkce takovýchto produktů. Na druhou stranu některé podniky si mohou dovolit „držet psy“ ve svém portfoliu např. z důvodů tradice, doplnění rozšíření portfolia nebo zabránění potenciální konkurenci ve vstupu na trh.

Předností BCG matrice je možnost hodnotit vyváženost portfolia produktů, které firma poskytuje, a ohodnocení jeho perspektivy. Je však zapotřebí mít na paměti, že pojmy „vysoký tržní podíl“ a „tempo růstu“ mohou mít v různých oborech zcela odlišné významy.

3.4.1 Analýza portfolia z hlediska příležitostí firmy

Analýza portfolia z hlediska příležitostí firmy vychází z matice, kdy na vertikální ose se hodnotí příležitosti dané podnikatelské jednotky (analýza pozice v soutěži) a na horizontální ose se hodnotí atraktivnost trhu.
Nejdříve je zhodnocena atraktivnost trhu a následně pozice v soutěži.
V prvním sloupci je bodově ohodnocena příležitost podnikatelské jednotky podle tohoto klíče:

0 - velmi slabé
3 - slabé
4.5 - neutrální

6 - silné

9 - velmi silné

Ve druhém sloupci je přiřazena váha relativní důležitosti od nuly do jedné. Tyto dvě hodnocení jsou pak mezi sebou vynásobena a sečtena, z čehož následně vzniká výsledný koeficient.

Je třeba upozornit, že teorie tuto metodu uvádí jako subjektivní metodu hodnocení, kdy autor analyzuje situaci na základě objektivních informací, ale vlastní klasifikace jednotlivých kritérií je čistě subjektivní. Proto se doporučuje použít tuto metodu v kombinaci s tzv. soudem vedoucích pracovníků, aby bylo možné dosáhnout maximálně přesných výsledků analýzy.

3.5 SWOT analýza

Na základě strategické analýzy vnitřního i vnějšího prostředí je možno přistoupit k dalšímu kroku, kterým je kategorizace jednotlivých zjištění podle role, kterou hrají v dalším působení organizace. Nejpoužívanějším nástrojem takovéto kategorizace je SWOT analýza (analýza silných stránek – „strenghts“, slabých stránek – „weaknesses“, příležitostí – „oportunities“ a hrozeb – „threats“).

Základem této analýzy je identifikace podstatných skutečností v rámci organizace (zejména v případě silných a slabých stránek) i v jejím okolí (zejména v případě příležitostí a hrozeb) tak, aby mohl být vytvořen takový obraz organizace, který umožní posoudit její rozvojové možnosti.

SWOT analýza se následně uplatňuje tak, že se organizace v maximální míře snaží využít svých silných stánek a využívat příležitostí – a naopak utlumovat slabé stránky a předcházet hrozbám. U některých faktorů není přitom jednoduché jednoznačně rozhodnout, zda představuje příležitost, nebo hrozbu – i hrozba se totiž za určitých okolnost může stát příležitostí, pokud se na její působení připravíme lépe než konkurenti.

Cílem analýzy SWOT není sestavení dlouhého seznamu, ale pečlivá identifikace rozhodujících vnitřních a vnějších faktorů, jakož i rozpoznání jejich důležitosti a vazeb mezi nimi. Na základě toho, které z obou polarit jsou rozhodující, je pak možno sestavit diagram SWOT. Právě sestavení diagramu SWOT, v němž jsou silné a slabé stránky konfrontovány s rozhodujícími příležitostmi a hrozbami, umožní zahájení úvah směřujících k volbě správné strategie (Sedláčková, 2000, s. 79 a násl.).

Obr. 6: Diagram SWOT analýzy (Sedláčková, 2000, s. 79)



Pro organizaci nejpříznivější první kvadrant představuje situaci, kdy se rozhodující příležitosti setkávají se silnými stránkami, které organizace může pro naplnění příležitostí využít. To jsou nejpříhodnější podmínky pro růst a úspěch organizace – a je v zájmu organizace samotné, aby (pokud zatím její situace tomuto kvadrantu neodpovídá) se do něj přesunula prostřednictvím volby vhodných příležitostí a posilováním odpovídajících silných stránek.

Diversifikační strategie bude volena nejčastěji v případě, že silné stránky organizace se střetnou s hrozbami okolí. Organizace je pak dobře připravena na to, aby se s těmito hrozbami vypořádala. Klíčová je zde včasná identifikace hrozeb a snaha přeměnit je v příležitosti.

Třetí kvadrant (turnaround strategie) představuje situaci, kdy je zapotřebí tváří v tvář

příležitostem zapracovat na vlastních slabých stránkách. To bude začasté vyžadovat významnou vnitřní změnu organizace tak, aby byla schopna příležitostí, které se jí nabízejí, využít.

Konečně kombinace rozhodujících slabých stránek a hrozeb představuje nejméně příznivou situaci, v níž je zapotřebí pracovat jak na minimalizaci hrozeb, tak odstranění slabých stránek. Tato situace postihuje organizace, které opouštějí své bývalé pozice; svádí ke stanovení obranné strategie, jejímž cílem je především přežití.

3.6 Stanovení konkurenčního jádra

K tomu, abychom na základě provedení SWOT analýzy mohli uvažovat o budoucí strategii organizace, ovšem je třeba právě identifikovat ony klíčové příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Jedním ze způsobů, jak právě tyto klíčové faktory určit, je matice pro stanovení konkurenčního jádra (Vágner, 2003, s. 152 a násl.).

Tab. 1: Příklad hodnocení vzájemných vztahů identifikovaných prvků analýzy SWOT (Vágner, 2003, s. 153)

	Přednost 1	Přednost 2	Přednost 3	Přednost 4	Slabina 1	Slabina 2	Slabina3	Hodnocení
Příležitost 1			+		-			1+ 1-
Příležitost 2	+		+	+			-	3+ 1-
Příležitost 3			+			-		1+ 1-
Příležitost 4		+			-	-	-	1+ 3-
Příležitost 5		+	+					2+
Příležitost 6								
Příležitost 7	+					-		1+ 1-
Hrozba 1		+	+					2+
Hrozba 2					-	-	-	3-
Hrozba 3	+	+						2+
Hrozba 4			+			-	-	1+ 2-
Hrozba 5	+		+					2+
Hrozba 6		+		+	-	-		2+ 2-
Hodnocení	4+	5+	7+	2+	4-	6-	4-	

Kladné hodnocení (vyjádřené znaménkem + v tabulce) je možno zaznamenat tehdy, když se příležitost nebo hrozba setká se silnou stránkou organizace, která jí umožní této příležitosti využít, resp. hrozbu zažehnat. Naopak setká – li se příležitost či hrozba se slabou stránkou, která hrozbu ještě prohlubuje, resp. znamená neschopnost využít příležitost, přidělí se hodnocení záporné. Na základě kumulace kladných a záporných hodnocení je pak možno stanovit opravdu klíčové přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby. Ty tvoří konkurenční jádro organizace, na které by se měl její management soustředit při strategickém plánování.

3.7 Specifické přednosti

Smyslem strategické analýzy je připravit podklady pro formulaci kvalitní a účinné strategie. Souhrn poznatků získaných na základě analýzy podnikového okolí i samotné firmy vymezuje specifické přednosti podniku, které slouží jako základní zdroje jeho konkurenční výhody. Za specifické přednosti podniku lze považovat takové jeho vlastnosti či schopnosti, které se výrazně podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem, a které mu v určité oblasti umožňují dosahovat nadprůměrných výsledků. Specifické přednosti představují pro podnik zdroj strategické výhody a tím zajišťují jeho konkurenceschopnost na trhu. Jedná se o takové vlastnosti, které podnik výrazně odlišují od konkurence, které jsou společné pouze malému okruhu firem, nebo s nimi podnik disponuje ve větší míře než jeho konkurenti, Specifické přednosti můžeme vnímat jako „něco navíc“, co posunuje firmu nad ostatní konkurenty, Specifickou předností muže být i zcela běžná činnost, kterou však podnik provádí na lepši úrovni než jeho konkurence. Úspěšnější jsou však ty firmy, které mají unikátní specifickou přednost, která jej výrazně odlišuje od ostatních podniků. Jestliže dojdeme ke zjištění, že žádnou schopnost nelze označit za specifickou přednost, je třeba na základě analýzy nalézt a zformulovat přednosti, se kterými se podnik hodlá na trhu uplatnit, a cíleně je začít utvářet. Tyto přednosti by měly vycházet z určitého profilu, který podnik charakterizuje a jejich souhrn by měl vytvářet synergický efekt.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Charakteristika společnosti

4.1 Základní údaje o společnosti

Společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. byla založena v roce 1999 jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze 6. Navazuje na tradici a vývoj Výzkumného ústavu vodohospodářského T.G. Masaryka Praha, jehož část zprivatizovala a v jehož bývalém areálu rovněž sídlí.

4.2 Podnikatelská činnost společnosti

Společnost definuje svou podnikatelskou činnost jako komplexní řešeni vodohospodářských problémů spojené s dodávkami generačně nových čistíren odpadních vod a rekonstrukce či intenzifikace existujících systémů. Jednotlivými nosnými činnostmi společnosti jsou:

1. Konzultace ekologických problémů a provádění ekologických studií
2. Navrhováni, projektováni a vizualizace čistíren odpadních vod (zkráceně "ČOV")
3. Engineering
4. Vodohospodářské projednáni staveb
5. Generální dodavky staveb ČOV "na klič"
6. Provozováni ČOV
7. Servisní služby

Nezbytnou součástí uvedených činností je i technologický výzkum včetně vývoje nových technologii, který společnosti pomáhá udržet své produkty na vysoké úrovni srovnatelné s produkty konkurence. Při výzkumné a vývojové práci je kladen důraz na optimalizaci

čistícího procesu, minimalizaci investičních nákladu a dynamiku realizace staveb.

Při provádění stavebních prací společnost spolupracuje s řadou významných dodavatelů a stavebních společností.

Společnost je certifikována dle systému řízení jakosti ISO 9001:2000.

ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. se v posledních letech profiluje jako převážně exportní firma. V současné době aktivně působí zejména v následujících zemích:

1. Německo, kde má obchodní zastoupení a kde realizovala několik dodávek ČOV.
2. Rusko, kde v současné době probíhá s pomocí generálního partnera v Petrohradě a regionálních dealerů příprava několika projektů.
3. Ukrajina, kde má obchodní zastoupení a kde realizovala řadu dodávek ČOV.
4. Bulharsko, kde má obchodní zastoupení a kde realizovala několik dodávek ČOV.
5. Spojené arabské emiráty, kde má obchodní zastoupení a kde realizovala několik dodávek ČOV.

Společnost dále připravovala návrhy technologických řešení pro zájemce z Tuniska, Srbska, Turecka a dalších zemí.

Společnost Environment Commerce CZ v devadesátých letech většinu svých aktivit směřovala na tuzemský trh, kde prodala více než 800 čistíren odpadních vod různých kapacit od domovních po velkokapacitních čistírny pro obce a menší města.

Po roce 2000 vzhledem k nepřehlednosti výběrových řízení a lobbingu velkých zahraničních firem na tuzemském trhu, firma změnila tržní orientaci převážně na exportní trhy.

Úspěšně vstoupila na trhy středního východu, kde se podílela na dvou prestižních projektech ve kterých dodala celkem 5 čistíren odpadních vod (2 velkokapacitní čistírny

pro ostrov The Palm v Dubaji a tři čistírny pro ostrov Al Ghuzlan j. v. šejka Hazzara). V obou případech úspěšně prošla mezinárodním výběrovým řízením a byla po celou dobu kontrolována a auditována světovými auditorskými firmami na dodržování mezinárodních norem. Na středním východě dále spolupracuje i na v projektech pro Katar, Tunis a Maroko, které mají být realizovány v následujících letech.

Dále společnost aktivně vstoupila na trh Německa, jihovýhodní Evropy (Bulharsko, Srbsko) a na trhy Ukrajiny a Ruska. V letech 2003 - 2006 předložila několik desítek projektových řešení pro různá výběrová řízení ve zmiňovaných oblastech na technologické dodávky středně a velkokapacitních čistíren odpadních vod a má ve vodohospodářském odvětví pozici inovativní společnosti zaměřené na technologický vývoj a ekonomicko efektivní technologická řešení.

Od začatku letošního roku již byly realizovány a uvedeny do provozu dvě čistírny odpadních vod v Bulharsku a jedna čistírna odpadních vod pro státní BIS. Společnost má pro realizaci v nejbližších měsících již schválených a smluvně podepsaných několik dalších projektů v Rusku a Bulharsku.

Na trh Ukrajiny společnost exportuje ročně asi 100ks domovních čistíren odpadních vod.

Příkladem úspěšných zahraničních projektů je ČOV pro prestižní hotelový resort Paradoxe Brach v oblíbeném bulharském letovisku Sv. Vlas u Černého moře, realizovaná v dubnu 2006. Tento projekt je výjimečný nejen tím, že výstavba ČOV pro téměř 2000 obyvatel trvala pouhých třicet dní, ale i tím, že díky vyspělosti technologického řešení s maximální eliminaci jakéhokoliv hluku a zápachu bylo povoleno její umístění pouhých pár desítek metrů od hotelu.

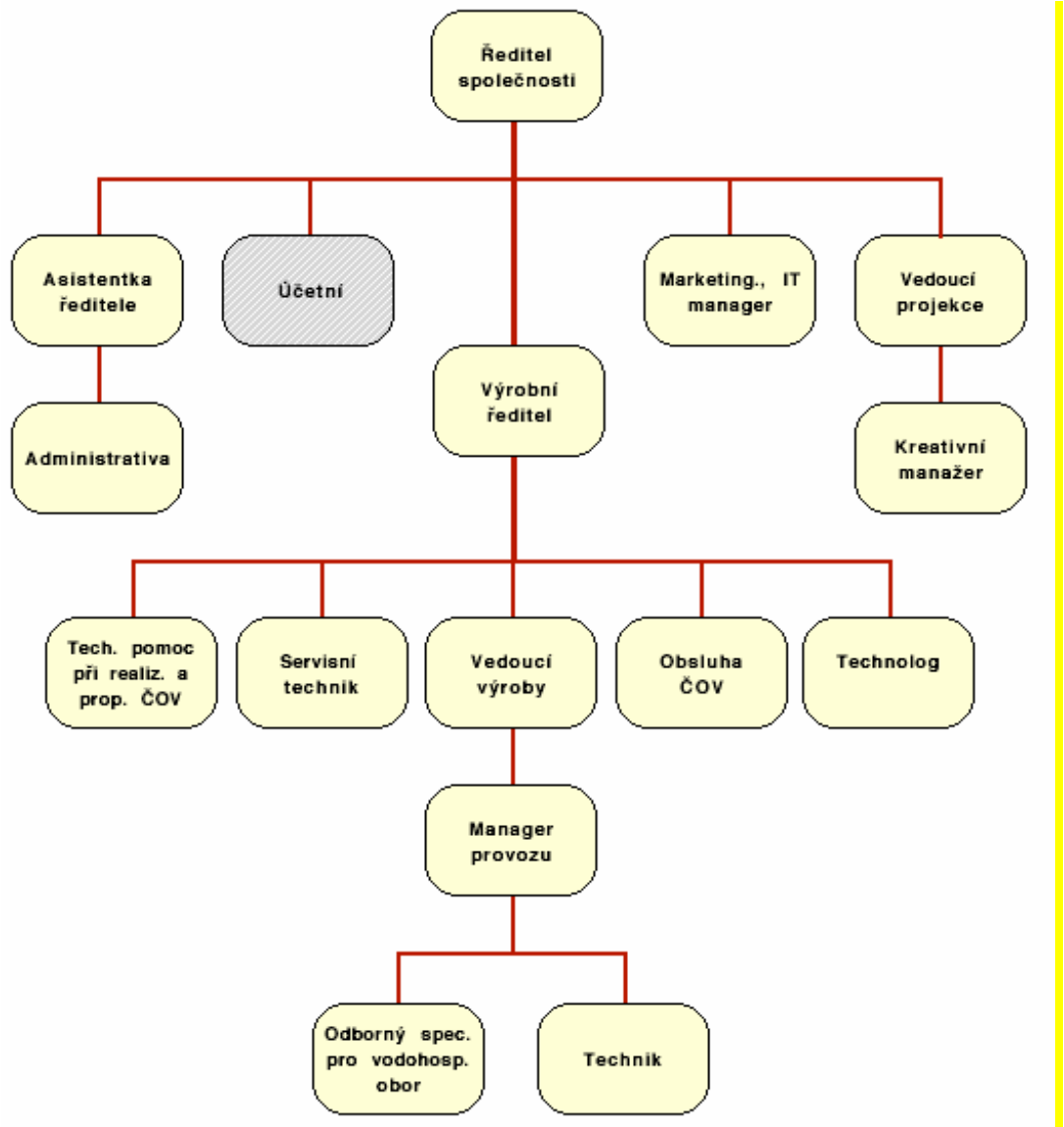
4.3 Vlastnická a organizační struktura společnosti

Společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. je společností s ručením omezeným s jediným společníkem, který je zároveň jejím jediným jednatelem a

generálním ředitelem.

Společnost je řízena týmem profesionálních pracovníků s dlouholetými zkušenostmi ve vodohospodářství a environmentálním engineeringu. S celkem 55 zaměstnanci se řadí k menším až středně velkým podnikům. Následující obrázek ilustruje organizační strukturu společnosti.

Obr. 7: Organizační struktura společnosti

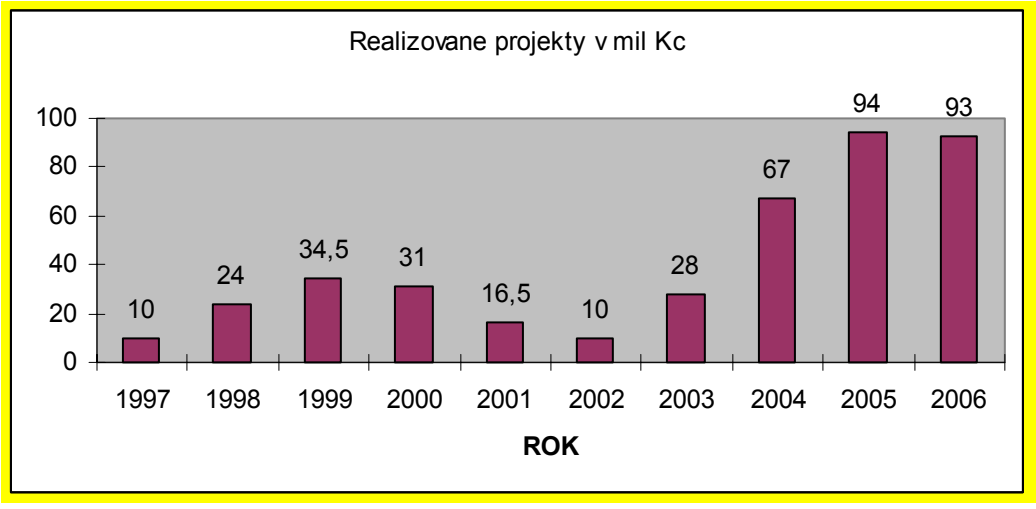


4.4 Realizované projekty

V posledních 4 letech dosahovala společnost výborných výsledků. Společnost zaznamenala propad v roce 2002, kdy díky povodním přišla o dvě zakázky. De facto byla odkázána „přežít“ z rezerv z minulých let a prodejem malých čistíren odpadních vod pro rodinné domky. Následující roky však zaznamenala obrovský nárůst díky projektům v Arabských Emirátech (The PALM) a Rusku, kde byla vybrána jako exklusivní dodavatel řešení pro čistírny odpadních vod pro nově budované ostrovy v Dubaji a Abu Dhabi o celkové kapacitě 100 000 měst. Nárůst pokračuje až do dneška, kdy díky uspěšně dokončeným čistírnám získala renomé společnosti světové značky a již v průběhu roku 2006 podepsala a zároveň začala realizovat projekty v Sankt Petersburgu.

Následující tabulka shrnuje vývoj příjmů z realizovaných projektů společnosti v posledních 9 letech. V letech 1997 – 1999 společnost funguje pod názvem Environemnt Produkt.

Tab. 2: Hospodářské výsledky společnosti v letech 1997 až 2006



5. Analýza obecného okolí

Podnikatelská činnost společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. a vodohospododářství v České republice obecně je do značné míry ovlivňováno politickými a legislativními, ekonomickými, ekologickými a technologickými faktory, se kterými je nutno počítat a na které je přitom možno vykonávat jen velice omezený vliv.

Z důvodů nutnosti určitého zjednodušení je - s určitými výjimkami - popis těchto faktorů omezen na Českou republiku, jakožto na domácí trh společnosti. Ta však při své činnosti musí obdobným způsobem analyzovat i prostředí na svých exportních trzích, jakož i prostředí celosvětové (např. stav globální ekonomiky).

5.1 PEST analýza

5.1.1 Politická a legislativní situace v České republice

Politická situace v České republice byla po dobu existence společnosti, t.j. od roku 1999, v zásadě stabilní. V letech 1998 až 2002 vládla ČSSD na základě tzv. opoziční smlouvy s ODS, přestože mela pouze menšinu hlasů v Poslanecké sněmovně. Po volbách v roce 2002 v letech 2002 až 2006 fungovala koaliční vláda tvořená ČSSD, US-DEU a KDU-ČSL, která držela v Poslanecké sněmovně většinu hlasů, ale pouze velmi těsnou. V tomto období došlo k několika k změnám na postu předsedy vlády. Koalice byla nicméně schopna dovést zemi k volbám v řádném termínu v červnu roku 2006, které skončily těsným vítězstvím ODS. Řešení situace, která nastala po těchto volbách, kdy ani jedna z dominantních stran není schopna sestavit koalici opírající se o většinu hlasů v Poslanecké sněmovně, není dosud jasné.

Existence menšinové vlády, resp. vlády opírající se pouze o těsnou většinu v Poslanecké sněmovně omezovalo po celé sledované období určitým způsobem schopnost vlády formulovat a prosazovat novou legislativu a jiná politická opatření.

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie, což mělo zásadní dopad na celý politický a hospodářský systém země. Všechny významné politické síly v České republice členství v Evropské unii podporují, byť se často liší v názorech na jednotlivé aspekty její činnosti a zejména na její budoucnost a uspořádání.

Zájmena období let 1998 až 2002 bylo charakterizováno velkým množstvím nových právních předpisů. Jednalo se o tzv. "legislativní smršť", která byla odůvodňována potřebou implementace právních předpisů Evropské unie. V této době došlo k zásadní změně právního prostředí pro činnost podnikatelských subjektu, které se stalo daleko složitějším a více regulovaným.

Další legislativní změny byly vyvolány neuspokojivým stavem veřejných financí a potřebou přilákat zahraniční investory. Za všechny je třeba zmínit sníženi daně z příjmu právnických osob, která nyní činí 24%.

Ve volbách v roce 2006 kandidovala ODS s programem zavedení tzv. rovné daně a dalších podstatných reforem, které by významným způsobem zjednodušily právní prostředí v České republice a podpořily výkonnost hospodářství. V době psaní této práce však nebylo zřejmé, do jaké míry se případné pravicové vládě podaří tyto plány realizovat.

Postupné zkvalitňování podnikatelského prostředí a odstraňování byrokratických překážek podnikání je tedy nadále velmi pomalé. Zejména v oblasti komunálního čistírenství, kde jsou ČOV financovány z převážné části z různých veřejných zdrojů, je tato situace dále zhoršena tím, že rozhodnutí zákazníka o zadání zakázky je do značné míry závislé na rozhodnutí úředníka, jaký objem prostředků bude přidělen jakému subjektu a za jakých podmínek. Toto prostředí podporuje korupci a dává vzniknout specifickým „podnikatelským aktivitám", kdy různí „agenti" obcházejí zástupce obcí a slibují snadné, rychlé a úspěšné vyřízení žádosti o finanční prostředky.

5.1.2. Ekonomicky vývoj v České republice

Subjekty působící na mezinárodním trhu musí sledovat jak domácí tak zahraniční poptávku. Domácí poptávka je vedle právního prostředí a dostupnosti fondů citlivá na vývoj domácí ekonomiky. Základní parametry české ekonomiky ve sledovaném období jsou nastíněny dále. Zahraniční poptávka samozřejmě závisí na vývoji ekonomiky příslušného zahraničního státu. Ve všech případech je třeba rovněž pozorně sledovat celkový vývoj světové ekonomiky a směnných kurzů mezi nejdůležitějšími měnami, zejména kurz koruny k americkému dolaru a euru.

Vývoj ekonomiky České ekonomiky ve sledovaném období je patrný z přehledů zveřejňovaných Českým statistickým úřadem[1], z nichž jsou převzaty všechny dále uvedené údaje.

V roce 1999 začala česká ekonomika po recesi v letech 1997 a 1998 opět růst. Po privatizaci zbývajících českých bank se diky systému investičních pobídek podařilo do České republiky přilákat zahraniční investice, které jsou od té doby spolu s exportem, který vyvolávají, hlavním tahounem domácí ekonomiky. Vstup České republiky do Evropské unie tyto trendy dále prohloubil.

Obnovený růst ekonomiky přispěl i ke zlepšeni spotřebitelské nálady a postupnému zvyšování spotřeby. Růst domácí spotřeby se tak stal dalším významným zdrojem růstu domácí ekonomiky.

V roce 2002 došlo k mírnému zpomalení růstu ekonomiky, které bylo důsledkem povodní a následného výpadku napříč národním hospodářstvím. Dalším nepříznivě působícím faktorem zůstává silná koruna, která zdražuje české zboží na zahraničních trzích. V roce 2003 bylo předchozí hospodářské zpomalení překonáno. Růst HDP

[1] Viz http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

v letech 2004 a 2005 činil 4,2% a 6.1%.[2]

Inflace nebyla pro českou ekonomiku ve sledovaném období problematickým jevem, když její hodnota nepřekročila hranici 5%. Dolu byla tlačena především navzdory snahám České národní banky posilující korunou a zostřením konkurence. Výše průměrné inflace v letech 2004 a 2005 činila 2,8% a 1,9%.

Rizikovým faktorem při naplňování těchto prognóz však zůstává zejména nerovnováha veřejných financi. Fiskální politiku ve sledovaném období charakterizuje dlouhodobé deficitní hospodaření a pomalé tempo snižování zátěže rozpočtu mandatorními sociálními výdaji. Tzv. vládní deficit ve vztahu k HDP v letech 2004 a 2005 činil 2.9% a 2.6%. Dynamický růst zahraničního obchodu naopak vedl k postupnému vyrovnávání deficitu běžného účtu platební bilance. ten činil v letech 2004 a 2005 167,3 mld. Kč a 61,7 mld. Kč.

Míra nezaměstnanosti byla během sledovaného období stabilní a pohybovala se kolem 10%. V letech 2003 a 2004 činila míra registrované nezaměstnanosti 9,9% a 10,24%.

V zásadě solidní růst základních ekonomických ukazatelů spolu s politickými snahami o růst podílu výdajů na ekologii na HDP je určitým příslibem pro nové finanční zdroje pro malé a střední podniky fungující v tomto sektoru. Nízké úrokové sazby pak vytvářejí příznivé prostředí pro případné další investice do jejich rozvoje. Rovněž růst poptávky po nových technologiích, levnějších, s účinnějším a efektivnějším čištěním odpadních vod podporuji růst tohoto sektoru.

[2] Z ekologického pohledu bývá někdy ukazatel HDP kritizován za to, ze jeho růst může být v některých situacích způsoben i environmentálně nepříznivým jevem, např. ekologickou katastrofou, na jejíž odstranění je třeba masivně uvolnit rezervy, vyprodukovat určitou službu, atp. Ze jde o "pozitivní" efekt krátkodobý, je jasné. Učebnicovým příkladem je havárie tankeru Exxon Valdes u aljašských břehů, jež indukovala krátkodobý nárůst HDP. Zatímco ve vyspělých zemích neznamená ekonomický růst automaticky vyšší zatížení životního prostředí, rozvoj v zemích třetího světa má dosud zpravidla extenzivní povahu a vede k nárůstu spotřeby neobnovitelných zdrojů, znečistění životního prostředí, degradaci obnovitelných zdrojů, zvýšené produkci skleníkových plynu atd.

5.1.3 Spotřebitelské preference

V sektoru ČOV a podnikatelské činnosti společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. je důležité rozlišovat dvě kategorie spotřebitelů – obce a soukromé subjekty, např. hotely.

Poptávka obci je do značné míry dána nikoliv spotřebitelskými preferencemi, ale právními předpisy, které podle pravidel EU vyžadují, aby každá obec s určitým počtem obyvatel měla ČOV splňující určitá kriteria. Tyto ČOV jsou financovány z rozpočtu obcí, krajů a státu, popř. z fondů Evropské unie. Kriteria pro financování z těchto zdrojů a jejich dostupnost jsou dalším faktorem, který ovlivňuje poptávku po produktech společnosti.

U soukromých subjektů je poptávka čistě komerční a může byt způsobena tím, že tyto subjekty nemají přístup k veřejným kanalizacím, nebo tím, že považují podmínky takového přístupu za nevýhodné. Situace, kdy subjekt nemá odpovídající přistup k veřejným kanalizačním sítím, se týká zejména některých zahraničních subjektů, např. hotelů v přímořských letoviscích, kde veřejné sítě nemají dostatečnou kapacitu, nebo nově vznikajících projektů, kde se počítá s využitím nejekologičtějších způsobů kanalizace a výraznou úsporou nákladů (včetně recyklace vody). Soukromé subjekty mají zpravidla rovněž vlastní preference a představy o tom, jak by ČOV měla fungovat a jaké případné dodatečné využití (např. recyklace) od ní očekávají.

5.1.4 Ekologické faktory

Ekologické (environmentální) faktory mají pro činnost společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. zásadní význam.

Problematika životního prostředí a jeho ochrany se dostává do středu pozornosti vlád a

veřejnosti již od šedesátých let minulého století.[3] Postupně se dospělo k poznání, že ochrana životního prostředí je záležitost, která nesmí být ponechána pouze na individuální zodpovědnosti soukromých subjektů, ale že je třeba deklarovat také zájem státu spolupodílet se na sledování a ochraně životního prostředí.. Začala vznikat ministerstva životního prostředí, případně jiné státní agentury, které dostaly tento resort na starost. Systematičtěji se začalo pracovat na legislativě v této oblasti a sledování životního prostředí začala pomáhat i výpočetní technika.

Z výzkumu mezi 200 prestižními vědci z 50 zemí, prováděném při sestavování zprávy vyplynulo, že nejzásadnějšími globálními ekologickými problémy dneška jsou globální klimatické změny následované s odstupem nedostatkem pitné vody, odlesňováním, znečištěním vody, chudobou, ztrátou biodiverzity, populačním růstem a pohyby, změnou sociálních hodnot, hospodařením s vodou a znečištěním vody. Je tedy zřejmé, že vodohospodářství hraje důležitou roli při řešení těchto problémů (a někdy i při jejich vzniku).

Voda je jednou z klíčových látek nutných pro existenci života na Zemi. Nejenže se vyskytuje v přírodním prostředí, ale zároveň je součástí těl všech živých organizmu, které obsahují 60 až 99 % vody. I ze stabilního ročního odtoku je však využitelná pouze malá část, protože většina vody odteče "rychle" po přívalových deštích a část v neobydlených oblastech. Pouze cca 9 tis. km^3 vody je využitelných člověkem. Každý člověk přitom průměrně spotřebuje (včetně průmyslového a zemědělského využití) cca 7-8 tis. m^3 vody, lidstvo tedy celkem 3-4 tis. km^3, tj. skoro polovinu celkového využitelného množství. Distribuce vody na obyvatele je velmi nerovnoměrná.

Největší část spotřeby vody v České republice připadá na průmysl (45%), dále na domácnosti (24%), obchod a služby (14%), dopravu (12%), zemědělství (3%) a stavebnictví (2%). Značná část vody je navíc “spotřebovaná” bez jakéhokoliv užitku – uvádí se například že v Praze a Brně uniká z rozvodné sítě až 30% vody. Dalším

[3] Milníkem se stala konference Spojených národu o životním prostředí člověka konaná v roce 1972 ve Stockholmu, která přijala tzv. Stockholmskou deklaraci.

negativním jevem je neúspornost spotřeby vody, a to jak v domácnostech tak v hospodářství.
Faktorů potenciálně znečišťujících vodu je celá řada:

1. Patogenní organizmy
2. Netoxické organické látky
3. Nadměrný obsah živin (eutrofizace)
4. Toxické kovy
5. Toxické organické látky
6. Vysoká kyselost
7. Pevné látky
8. Zvyšování teploty odpadním teplem
9. Radioaktivita

Nejzávažnějšími problémy v hospodaření s vodou v České republice jsou následující:

1. Velká závislost na srážkách
2. Srážkový deficit
3. Intenzivní zemědělství
4. Narušení povrchovou těžbou
5. Znečištění po těžbách
6. Hospodaření s odpadními vodami (zejména chybějící ČOV v malých obcích)

Za koordinaci zájmu a činností soukromých (ekonomických) subjektu s vlivem na životní prostředí nese hlavní odpovědnost stát. Shora uvedené politické, legislativní a ekonomické faktory se proto projevují i v oblasti ochrany životního prostředí. Například politické faktory mohou ovlivnit podstatné zákonné podmínky fungování subjektů pohybujících se na trhu, ucházení se o zakázky ve veřejných tendrech, objem finančních prostředků, které jsou na věnovány z veřejných rozpočtů municipalitám na vybudováni čistíren atd. Významnou roli hrají i mezinárodní politické faktory, které nejsou výše samostatně rozváděný, například:

1. Členství v Evropské unii, díky němuž se mohou české firmy ucházet o projekty a účastnit se tendrů z ostatních zemí za stejných podmínek jako domácí firmy a naopak.
2. Přístup k zahraničním fondům a dotacím.
3. Politický tlak vytvářený na jednotlivé země srovnávacími statistikami OECD v oblasti vodohospodářství a ekologie

Stát ovlivňuje ekologické chování ekonomických subjektů prostřednictvím přímých i nepřímých nástrojů. Přímé nástroje mají povahu přímé regulace škodlivých činností a sledování jejího dodržování. Přestože je řada z nich pro svůj "netržní" charakter považována za málo účinné, jsou v České republice i v zahraničí uplatňovány. Jedná se zejména o následující nástroje:

1. Limity, např. limity znečišťování ovzduší či limity vypouštění odpadních vod, a jiné standardy.
2. Přímé příkazy a zákazy.
3. Předpisy ukládající dodržování určitého postupu, např. povinné hodnocení či nutnost předchozího státního souhlasu.

Výhodou nepřímých nástrojů je naproti tomu jejich schopnost tržně působit, tj. ekonomicky příslušné subjekty motivovat. Jedná se zejména o:

1. Působení na ceny, a to jak přímo jejich regulací, tak nepřímo prostřednictvím zdanění či dotací nebo grantů.
2. Poplatky, jejichž smyslem je internalizace externalit, např. poplatek za vypouštěné nečištěných odpadních vod.

Zvláštní zmínku si zaslouží ekologické daně. Ty mají sloužit buď jako postih nežádoucí aktivity zvýšením jejího daňového zatížení či naopak jako podpora žádoucí aktivity snížením jejího daňového zatížení. Předpokládá se, že úloha těchto daní v budoucnosti poroste. Důležité však bude, aby fiskální dopad jejich zavedení byl pokud možno

neutrální. V České republice v současné době nejsou ekologické daně uplatňovány, lze však hovořit o ekologickém efektu "obyčejných daní", například:

1. Snížená sazba DPH na určité ekologicky příznivé výrobky či služby, např. výrobky z recyklovaného materiálu.
2. Osvobození některých ekologicky příznivých podnikatelské činnosti, např. výroby energie z alternativních zdrojů, od daně z příjmů.

5.1.5 Technologické faktory

Moderní společnost prochází informační revolucí, v níž nové technické prostředky umožňují rychlý přístup k dříve neuvěřitelnému množství informací. Čistírensky průmysl by měl být sektorem, kde se klade velký důraz na vývoj nových a lepších technologii, který jim společnost informací nabízí. Mezi hlavní faktory je z našeho hlediska možno zařadit následující:

1. Rostoucí roli informačních technologií.
2. Tlak na efektivní práci s informacemi jako zabránění informačnímu zahlcení.
3. Převratné objevy na poli biotechnologií a vodohospodářství..
4. Neustále se zvyšující tempo technologických inovací.
5. Zvyšující se rychlost technologického zastarávání.

5.2 Oborové okolí

5.2.1 Popis trhu a tržní formy

Trh čistíren odpadních vod v České republice je možné rozlišit na následující základní segmenty, a to v závislosti na povaze zákazníka (privátní nebo veřejný subjekt) a

kapacity čistírny:

1. Privátní subjekty – čistírny financované ze soukromých zdrojů
   (a) PMTC 1[4] - domovní ČOV pro 4 až 100 ekvivalentních obyvatel[5], kdy zákaznickými skupinami jsou majitelé rodinných domků a chat, drobní podnikatelé a hoteliéři.
   (b) PMTC 2 - domovní ČOV pro 100 až 5.000 ekvivalentních obyvatel, kdy zákaznickými skupinami jsou developeři, střední podnikatelé a hoteliéři.
   (c) PMTC 3 - domovní ČOV pro 5.000 až 100.000 ekvivalentních obyvatel, kdy zákaznickými skupinami jsou větší developeři a podnikatelé.
   (d) PMTC 4 - průmyslové ČOV, kdy zákaznickými skupinami jsou velké továrny a nadnárodní koncerny.

2. Veřejné subjekty – čistírny financované ze státního rozpočtu nebo fondů
   (a) PMTC 5 - obecní ČOV.
   (b) PMTC 6 - průmyslové ČOV.

Tržní situace u skupin PMTC 1 až 4 může být definována jako heterogenní oligopol. Cenové rozdíly jsou v určitém rozsahu možné, protože každý dodavatel je napojen na samostatný tržní segment a usiluje o preferenci své značky u konkrétní cílové skupiny. Podle teorie tržních forem však cenové rozdíly nemohou přesáhnout danou kritickou hranici.

Tržní situace u PMTC 5 a 6 projevuje rysy homogenního oligopolu, kterým rozumíme tržní situaci s omezeným počtem dodavatelů obtížně rozlišitelných výrobků. V podstatě každý dodavatel zde může získat rozumný podíl na trhu. Podle teorie tržních forem si za takové situace dodavatelé nebudou konkurovat cenou - když jedna firma sníží cenu, konkurence bude následovat a všichni dodavatelé "zchudnou". Individuální zvýšení ceny má rovněž malý význam. Jestliže jedna firma zvýší cenu a konkurence nereaguje, pak se sama cenově vytlačí a nakonec ztratí svůj podíl na trhu. Existence cenové stability vede k

[4] "PMTC" znamená Product Market Technology Cost
[5] „Ekvivalentní obyvatel" je termín používaný pro přepočet odpadu vyprodukovaný jedním člověkem.

inflexní křivce poptávky. Změny cen na takovémto trhu jsou možné jen po vzájemných konzultacích. Vzhledem k zákonné nutnosti vypsání výběrového řízení na realizaci čistíren pro veřejný subjekt jsou malí výrobci a dodavatelé ČOV de facto vyřazováni z možnosti účasti na tendru již díky definovaným zadávacím podmínkám. Mezi nimi totiž zpravidla bude doložení finanční stability společnosti obratem převyšujícím značnou částku za delší období, např. 10.000.000 EUR za posledních 5 let činnosti. Pravidlem je rovněž podmínka realizace podobně velkého projektu v minulosti, poskytnutí bankovních garancí nebo poskytnutí tzv. „performance“ a „bid bondu“. Lidé pohybující se v oboru často hovoří o existenci kartelu mezi několika největšími subjekty, kteří si jednotlivé akce rozdělují mezi sebe rovným.

Společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. se soustřeďuje zejména na ČOV spadající do všech kategorií PMTC avšak v posledních dvou letech pak převyšuje kategorie PMTC 3 a 4.

5.2.2 Poptávkové faktory

Z pohledu společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. a obecně společností se stejným zaměřením je možné charakterizovat poptávku následujícím způsobem:

1. Rozhodujícím zákaznickým segmentem na domácím trhu jsou obce, jejichž počet je omezený a jejichž poptávka vychází z povinnosti stanovené právními předpisy, podmínek těchto předpisů a dostupnosti veřejných zdrojů financování (k tomu viz výše).
2. Na domácím trhu panuje v předmětných segmentech intenzivní konkurence.
3. Domácí trh je velikostně omezený.
4. S ohledem na výše uvedené je ziskové příležitosti třeba hledat na rostoucích zahraničních trzích, zejména mezi soukromými subjekty. Podmínky na těchto trzích jsou různé, lze je však charakterizovat rovněž intenzivní konkurencí, vysokými požadavky na kvalitu a nutností individualizace každé zakázky specifickým preferencím zákazníka.

Poptávku na domácím trhu je možné podrobněji popsat následovně:

Růst poptávky po produktech společnosti ze strany obcí se v poslední době zastavil a dochází k částečnému útlumu odbytu. Tito zákazníci sice mají zájem o čisté životní prostředí ve svém regionu, avšak nynější restriktivní politika v oblasti rozpočtu měst a obcí způsobuje nedostatek financí na ekologické projekty. Dalším negativním faktorem je to, že výstavba komunálních ČOV je silně závislá na dostatku investičních prostředků pro budování kanalizačních sítí ve městech a obcích. I zde se však projevuje nedostatek finančních prostředků. Tyto negativní vnitřní vlivy jsou tlumeny zvýšením společenského tlaku na ochranu životního prostředí a vodních toků. Působí zde i právní tlaky, a z nich pak vycházejí i tlaky ekonomické. Vývojové tendence cílů a potřeb městských a obecních úřadů se budou vyvíjet cestou ochrany životního prostředí a vodních toků. Dále lze předpokládat stále větší rozvoj ekonomiky v jednotlivých regionech v průběhu několika dalších let. Z něho pak vyplývá i příliv finančních prostředků do rozpočtu měst a obcí. Při zahrnutí všech těchto faktorů se předpokládá až trojnásobné zvýšení odbytu komunálních ČOV do roku 2 008 oproti stavu z roku 2000.

U průmyslových ČOV naopak dochází k mírnému vzestupu poptávky. Tento vzestup lze přičíst již působícím právním, ekologickým a ekonomickým tlakům na ochranu životního prostředí a vodních toků. Dalšími zákazníky, kteří mají zájem o průmyslové ČOV, jsou podniky zemědělské prvovýroby (zemědělské velkochovy), ZOO či hotely. Vzhledem k nevyjasněné situaci v zemědělství a tendencím likvidace velkochovů je rozšíření odbytu do této oblasti nereálné. Současný vývoj naznačuje, že velká zemědělská družstva se rozpadnou na menší celky. Podle analýzy, kterou si nechala společnost externě vypracovat, poklesne domácí poptávka po čistírnách odpadních vod s kapacitou 35000 EO a dojde k částenému zvýšení poptávky v ČR po čistírnách odpadních vod s kapacitou od 500 do 35 000 EO.

5.2.3 Faktory představující konkurenční výhodu

Faktory, které rozhodují o získání zakázky jsou - pochopitelně vedle kvality výrobků, servisu a souvisejících služeb a konečné ceny – zejména následující:

1. Image a pověst společnosti, projevující se nejen referencemi od předchozích zákazníků, ale i méně uchopitelnými skutečnostmi, jako např. v případě společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. tradicí Výzkumného ústavu TGM.
2. Zkušenost s komplexními mezinárodními projekty.
3. Obchodní zastoupení a spolupráce v zahraničí
4. Schopnost „ušít ČOV na míru“ požadavkům zákazníka.

5. Schopnost nabídnout vedle standardních funkcí ČOV „něco navíc“, jako např. v případě společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. kombinaci čištění odpadních vod s dodatečnými ekologickými, estetickými (skleník vyhřívaný teplem vyprodukovaným při čištění) či praktickými (minimální nárok na území) prvky.
6. V určitém rozsahu i členství ve vodohospodářských a jiných odborných sdruženích.

5.2.4 Komplementární odvětví

Identifikace odvětví komplementárních k činnosti společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. je poměrně obtížná. Žádná komplementární odvětví nejsou zřejmá, přirozenými souvisejícími činnostmi jsou však samozřejmě vodohospodářství jako takové, stejně tak jako výzkum a vývoj v této oblasti.

5.2.5 Strategie a rivalita v odvětví

Jak bylo uvedeno výše, povaha trhu a konkurence mezi subjekty, které na něm působí, se liší v závislosti na tom, o který tržní segment se jedná.

Velikost domácího trhu s ČOV na rok 2007 a možnost jeho dalšího rozvoje je

v odborných kruzích odhadována následujícím způsobem:

1. Trh PMTC 1 = 1.000 mil. Kč
2. Trh PMTC 2 = 100 mil. Kč
3. Trh PMTC 3 = 0 mil. Kč
4. Trh PMTC 4 = není známo
5. Trh PMTC 5 = 4 500 mil. Kč
6. Trh PMTC 6 = není známo

Tyto odhady potvrzují správnost strategie zaměřující se na růstové zahraniční trhy.

5.3 Analýza konkurenčních sil

5.3.1 Konkurenční strategie

Pokud budeme porovnávat konkurenční pozici dle Portera, ve které by každá organizace měla hledat diferenciační výhody, které má ve srovnání s konkurencí, jako nižší náklady, vyšší kvalitu či lepší image u zákazníků, tak u společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. je zjevné úsilí o omezenou kombinaci všech tří pozic, to jest:

Strategie nejlepšího v oblasti nákladů

Společnost usiluje o to, aby se stala dodavatelem s nejnižšími náklady. Aby této výhody dosáhla, snaží se produkovat co nejlevněji, soustřeďuje se na efektivní organizaci, maximální objem výroby odpovídající plnému vytížení výrobních kapacit a nejvýhodnějším trhům a dosažitelným tržním segmentům. Vzhledem k vývoji vlastní technologie a díky dodržování řízení kontroly jakosti dle ISO 9001:2000 je firma schopna dosahovat nákladové úspory 20 až 30 % oproti konkurenčním firmám. Tato konkurenční výhoda je však vykoupena menší velikostí společnosti a tím omezenou výrobní a dodavatelskou kapacitou.

Diferenciační strategie

Společnost se snaží odlišit kvalitou produktu a značnou odlišností dodávaného řešení. Díky vlastnímu výzkumu a vývoji společnost předkládá výrazně diferencovanou technologii, která se vyznačuje komplexní integrací technologie do jednoho stavebního celku, zastřešeného esteticky řešeným proskleným pavilonem. Volbou diferenciace na stavební i technologické úrovní si společnost vytvořila markantní symbol, který jí výrazně odlišuje od ostatních řešení konkurenčních dodavatelů. Volbou diferenciační strategie firma nalezla způsob, jak se odlišit s cílem nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu a dosáhnout odlišnosti od ostatních dodavatelů a získat pověst inovátora na trzích, kde působí.

Strategie tržního výklenku

Vzhledem k menší velikosti společnosti se tato zaměřuje i na menší projekty pro soukromé investory, kterých se největší konkurenti převážně neúčastní. Občasným zacílením i na méně ziskové tržní výklenky společnost vykrývá kapacitu výroby v období mimo hlavní stavební sezónu nebo při prodlužování staveb z důvodu problematiky finančního zajištění ze strany investorů.

5.3.2 Konkurenční síly (segment privátních subjektů)

Dle Porterovy teorie je možné na trhu ČOV zjišťovat, jak ovlivňuje chování a činnost tržních stran ziskovost firmy dle pěti základních konkurenčních sil. Pro správnou charakteristiku budeme porovnávat pouze segmenty PMTC 1 až 4 domácího trhu, kde je větší heterogenita prostředí a nedochází ke kartelovým dohodám.

Vnitřní rivalita je konkurence mezi společnostmi, které operují v témž tržním sektoru. Za relevantní je třeba považovat:

1. Stupeň koncentrace: Na trhu funguje cca. 20 dodavatelů s nízkým stupněm koncentrace (žádný z dodavatelů nemá větší podíl než 10%) .
2. Diferenciace výrobků: Na trhu jsou základní typy produktů, které se zásadním způsobem neodlišují. Diferenciace je možná pouze v poskytnutí nadstandardních služeb (např. prodlouženou zárukou) či neobvyklých funkcionalit (jak je popsáno výše).
3. Změna velikosti trhu: Trh si v posledních letech udržuje konstantní velikost a nedochází k zásadním změnám velikosti.
4. Struktura nákladů: Zvyšováním nákladů za suroviny jsou postiženy všichni konkurenti stejnou mírou, vzhledem k vysoké spotřebě plastu rostou díky stoupající ceně ropy náklady na ČOV.

Možnost vstupu nových dodavatelů do tržního segmentu se díky strategickým bariérám a nevzrůstající ziskovosti tržního segmentu nejeví jako reálná. Strukturální bariéry pro nově příchozí společnosti představují zejména:

1. Investice, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal své místo na trhu a stal se známým.
2. Požadovaná výrobní kapacita, kterou potřebuje, aby dosáhl rozumnou nákladovou cenu.
3. Nedostatek zkušeností, referencí a přístupu k distribučním kanálům

Z pohledu rivality substitučních produktů je teoreticky možným substitutem ČOV výstavba nákladných obecních čistíren odpadních vod a kanalizací. To je však investičně nákladné řešení a čistírna se tím přeřazuje do druhého segmentu, tj. o jejím pořízení již rozhoduje stát prostřednictvím obecních úřadů. Jediným možným substitutem je tedy výstavba septiku, která je o zhruba 50% úspornější, ale nese s sebou výrazně vyšší náklady na pravidelný odvoz kalu. V dalších tržních segmentech tato možnost pochopitelně nepřipadá v úvahu.

Rivalita vyvolaná zákazníky je ovlivněna zejména následujícími faktory:

1. Počet zákazníků: Relativně velký počet, to znamená, že zákazník nemá výrazný vliv na rivalitu mezi dodavateli podobných zařízení.
2. Stupeň koncentrace zákazníků: nízký stupeň koncentrace.
3. Citlivost na kvalitu produktu: Pokud je kvalita produktu (jeho části) pro zákazníka důležitá, pak má dodavatel značnou moc. Pokud tomu tak není, zákazník má lepší vyjednávací pozici a konkurence mezi různými dodavateli se zvyšuje.

Z pohledu rivality způsobené dodavateli nedochází k dodávání výrazně diferencovanějšího produktu v takové míře, aby došlo ke změnám v segmentu.

5.3.3 Rivalita mezi konkurenčními firmami

Konkurence v jednotlivých segmentech domácího trhu ČOV je blíže charakterizována výše.. U exportních trhů je situace pochopitelně na každém trhu jiná a musí být předmětem zvláštní analýzy.

Na trhu se posiluje pozice největších stavebních dodavatelů a snižuje se tak pravděpodobnost úspěchu v tendrech na projekty pro PMTC 1 a 2. Tato skutečnost vede k zaměření na hledání exportních trhů pro PMTC 1, 2, 3 a 5, zejména ve východní Evropě a – specificky v případě společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. - na Středním Východě. Předpokladem úspěchu na zahraničním trhu je však důkladná znalost tamního prostředí, kvalitní kontakty s prioritou postavení referenčního projektu a následně vytvoření zastoupení a prosazování povědomí o značce.

5.3.4 Hrozba ze strany substitutů

Jak již bylo uvedeno, ČOV nemá žádný reálný substitut, když o využití septiku je možné teoreticky uvažovat pouze v případě chat či rodinných domků bez přístupu k veřejné

kanalizaci. I v tomto případě se však zákazníci stále častěji obraci k šetrnější a ekologičtější alternativě řešení problému s odpadem a voli formu male domácí čističky, která jednak nezapáchá, je šetrnější k přírodě, a navíc pomáhá snižovat náklady tím, ze vodu vrací zpět do oběhu a recykluje.

5.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Rovněž tato otázka již byla analyzována výše. Vzhledem k řadě faktorů je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta do odvětví na domácím trhu velmi nízká. Teoreticky je však vždy nutné počítat se vstupem zahraničního konkurenta, pro kterého nemusí být shora uvedené překážky vstupu tak problematické. Tento faktor se na domácím trhu příliš neprojevuje, společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. však tuto možnost aktivně využívá při vstupu na více otevřené zahraniční trhy.

5.3.6 Vyjednávací sila dodavatelů

Společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. v současné době pracuje zhruba s 40 základními dodavateli, kteří jsou průběžně hodnoceni. Dle Paretova rozložení platí, že 80% dodávek pochází od 20% nejdůležitějších dodavatelů. Na trhu dodavatelů nedochází k zásadním výkyvům a modularita technologie společnosti umožňuje přechod na dodávky od alternativního dodavatele. Vzhledem k těmto skutečnostem není vyjednávací síla dodavatelů příliš silná.

Společnosti nejsou známy žádné ukazatele, které by indikovaly ohrožení dodávek. Dochází-li k fůzím či majetkovým změnám či změně výrobního portfolia, je na základě dlouholetých vztahů se základními dodavateli včas informována. Společnost má na nadcházející dva roky zajištěné hlavní i záložní dodavatele.

Společnost průběžně usiluje o snižovaní dodavatelských cen a průběžně hodnotí stávající dodavatele a vyhledává nové dodavatele, technologie, produkty a řešení.

5.3.7 Vyjednávací sila odběratelů

Přestože se vyjednávací síle odběratelů ČOV v dílčích aspektech liší na jednotlivých segmentech trhu, lze říci, že v oblastech činnosti společnosti ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. je značná. Hlavními důvody této situace je konkurence na trhu a, v případě větších zakázek zadávaných privátními i veřejnými subjekty, zadávání zakázek v tendru. Faktory, které poskytují společnosti konkurenční výhodu, popř. odlišují její výrobky od konkurence situaci samozřejmě zlepšují, ale nemohou ji zásadně změnit.

5.4 Hybné změnotvorné síly

Sil a trendů působících v odvětví, ve kterém se společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o., je mnoho a je velmi obtížné předpovědět, které z nich se ukáží v dlouhodobém pohledu jako ty změnotvorné. Nejpravděpodobnějšími kandidáty jsou ty následující:

1. Technologické změny a jiné výrobkové inovace, které umožní nižší náklady na dodání ČOV, zlepší jejich funkce či umožní jejich obohacení o dodatečné funkcionality, o které bude zájem.
2. Rozvoj cestovního a turistického ruchu, vedoucí k budování nových hotelů a jiných sídel.
3. Hospodářský růst v zahraničí, zejména ve východní Evropě stimulující poptávku po ČOV jak privátního tak i veřejného sektoru.
4. Zpřísnění ekologických a jiných právních předpisů (teoreticky například rozšíření okruhu obcí, které jsou povinny mít vlastní ČOV).
5. Rostoucí ekologické povědomí veřejnosti stimulující poptávku po „ekologičtějších“ ČOV.
6. Nové formy marketingu a distribuce umožňující proniknout na zahraniční trhy.

5.5 Atraktivita odvětvi

Faktory ovlivňující atraktivitu odvětví, ve kterém společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o působí, byly již popsány v rámci ostatních shora uvedených analýz.

Tyto faktory lze zhodnotit tak, že zatímco na domácím trhu atraktivita odvětví relativně klesá, na růstových zahraničních trzích prudce roste. Vzhledem ke konkurenceschopnosti technologií společnosti a referencím z významných projektů se společnosti otevírají nové příležitosti. Zásadním prvkem pro uplatnění v zahraničí je však nalezení vhodných partnerů.

6. Interní analýza

6.1 Analýza zdrojů

6.1.1 Hmotné zdroje

Společnost ENVIRONMENT COMMERCE CZ s.r.o. disponovala ke konci roku 2005 celkovými aktivy v čisté účetní hodnotě 22,2 mil Kč. Z této sumy tvoří téměř 8 mil Kč dlouhodobý hmotný majetek. Vedle budov a zařízení představují největší složku hmotného majetku zálohy na dlouhodobý hmotný majetek (skoro 30 %).

Jako většina vodohospodářských společností, zařízení která společnost používá k výrobě ČOV vlastní. Stejným způsobem jsou financovány automobily, kterými společnost disponuje pro dojezd ke klientům a na jednotlivé stavby, přednášky, výběrová řízení po střední Evropě.

Většina majetku je však oběžná a je povahy různých zásob (plastů a trubek, dmychadel) na sestavení ČOV podle preferncí zákazníka.

6.1.2 Nehmotné zdroje

Vlastní nehmotné zdroje mají z pohledu fungování čistírenské společnosti zásadní význam. Základním předpokladem fungování společnosti je totiž vlastnictví patentově chráněných technologií. Další podstatnou složku hmotného majetku je i většina projektů, které společnost vyvinula a nabídla na trhu.

Dále je nehmotný majetek tvořen zejména softwarem, jako jsou různé grafické programy, technologické výkresy, a office systémy. Celková hodnota nehmotného majetku tvoří přes 30% celkových aktiv společnosti.

6.1.3 Lidské zdroje

Základní informace o vlastnické a organizační struktuře společnosti byly podány výše. Společnost má tři stupně řízení, které tvoří:

1. ředitel společnosti
2. management jednotlivých útvarů
3. pověřené zodpovědné osoby.

Ředitel přímo řídí vedoucí zaměstnance, tj. výrobního ředitele, vedoucího projekce, managera marketingu a IT a hlavní účetní.

Každý útvar je přímo řízen jediným vedoucím, který osobně zodpovídá za kvalitní a včasné plnění pracovních procesů podřízených vedoucích zaměstnanců resp. zaměstnanců.

K realizaci a zajištění chodu jednotlivých pracovních procesů ředitel společnosti určí zodpovědného vedoucího, který v plném rozsahu zodpovídá za realizaci pracovního procesu ve všech jeho fázích.

Nedílnou součástí řídící práce každého vedoucího zaměstnance je vlastní kontrolní činnost. Výsledkem této kontrolní činnosti jsou pravidelná hodnocení, jak jím řízený útvar a jednotliví podřízení zaměstnanci plní zadané úkoly. Vedoucí zaměstnanec zodpovídá za to, že zjištěné nedostatky neprodleně napraví přijetím účinných konkrétních opatření nebo na nedostatky upozorní zodpovědného zaměstnance, do jehož působnosti možnost nápravy přísluší.

6.2 Finanční analýza

Finanční situace podniku je hodnocena na základě poměrových ukazatelů, tak jak bylo nastíněno v teoretické části. Dále provedená analýza se týká období let 2001 až 2005.

6.2.1 Ukazatele likvidity

Tab. 8: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatele Likvidity					
	2001	2002	2003	2004	2005
Běžná	2,31	2,15	1,82	2,05	1,99
Rychlá	1,61	1,52	1,59	1,77	1,7
Pohotová	0,91	0,92	0,69	0,63	0,61

Společnost ve sledovaném období vykázala hodnoty běžné likvidity v rozmezí 1,82 až 2,31 s mírně sestupnou tendencí. Ukazatel běžné likvidity dlouhodobě konverguje k hodnotě 2,0, což svědčí o velmi dobré schopnosti podniku hradit své splatné závazky. Ukazatel rychlé likvidity ve sledovaném období fluktuoval v rozmezí 1,59 až 1,77 a vývojově kopíroval běžnou likviditu.

Tento fakt je důsledkem váhy zásob na celkovém objemu oběžného majetku. Hodnota ukazatele rychlé likvidity se pohybuje mírně nad doporučenou hranicí 1 až 1,5, což lze hodnotit jako přijatelné. Hodnoty pohotové likvidity byly relativně vysoké a naznačovaly přemíru likvidních prostředků. Celkově lze hodnotit schopnost společnosti dostát svým závazkům jako dobrou.

6.2.2 Ukazatelé aktivity

Tab. 9: Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity					
	2001	2002	2003	2004	2005
Obrat aktiv	1,2	1,28	1,48	1,59	1,5
Obrat pohledávek	7,03	6,85	7,83	7,2	7,1
Průměrná doba inkasa	51,2	52,52	49,8	49,92	49
Doba obratu zásob	9,69	10,2	11,98	9,05	11

Obrat aktiv vzrostl ve sledovaném období z 1,2 na 1,5. Společnost si pořizuje část svých aktiv formou leasingu, což ukazatel nezohledňuje. Bez přímého srovnání s odvětvovými průměry je rovněž obtížné usuzovat o absolutní výši ukazatele. Jeho pravidelný meziroční nárůst však svědčí o lepším využití aktiv společnosti v čase. Obrat pohledávek nevykazoval ve sledovaném období výraznou fluktuaci a dlouhodobě slabě převyšuje hodnotu 0,7. Stejný trend kopíruje i průměrná doba inkasa, která ani v roce 2002 výrazně nepřevyšuje standardní hodnotu 48 dní, a jeví se tudíž jako přijatelná. Její vyšší hodnoty v letech 2001 a 2002 byly zapříčiněny růstem krátkodobých pohledávek z obchodního styku, který převýšil růst tržeb. Tento negativní trend byl v letech 2003 a 2004 zvrácen, čímž došlo i k poklesu průměrné doby inkasa. Doba obratu zásob mírně vzrostla v letech 2002 a 2003 v důsledku značného oslabení ekonomiky po povodních 2002, což se projevilo do tržeb společnosti.

6.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Tab. 10: Vývoj ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti					
	2001	2002	2003	2004	2005
Zadluženost	37,10%	36,30%	36,20%	34,30%	33,80%

Podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích firmy se pohybuje v rozmezí 33,8% - 37,1 %

Po sledované období s mírnou růstovou tendencí. Společnost tudíž respektuje pari pravidlo a snaží se o vyrovnané financování majetku vlastními a cizími zdroji. V porovnání s průměrem v ČR, který je 30%, je zadlužení společnosti o trochu vyšší, což na druhou stranu umožňuje využití finanční páky.

6.2.4 Ukazatele rentability

Tab. 11: Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatele rentability					
	2001	2002	2003	2004	2005
ROA	0,40%	-4,40%	1,20%	3,60%	4,20%
ROE	2%	-20,30%	3,80%	18,20%	19,20%
ROS	0,30%	-0,30%	0,42%	2,80%	3,10%

Ukazatele rentability přímo reflektují ekonomickou situaci na trhu. Nejvyššího zhodnocení prostředků dosáhla za sledované období společnost v roce 2004. Horší výsledky v roce 2002 souvisí s příkrým nárůstem cen a tedy i fixních nákladů společnosti.

V letech 2002 byla rentabilita negativní v důsledku realizovaných ztrát zapříčiněných krizí v odvětví. Avšak podstatné snížení ztrát v roce 2003 a 2004 v porovnání s rokem 2002 svědčí o tom že se společnost dokázala s nepříznivou situací na trhu dobře vyrovnat.

6.3 Analýza portfolia z hlediska příležitostí firmy

6.3.1 Analýza atraktivnosti trhu

Oblasti sledování	Bod hodnocení (Příležitost)	Váha	Výsledný koef
1 Objem trhu	9	0.20	1.8
2 Růst trhu	7	0.20	1.4
3 Inovační potenciál	4.5	0.05	0.225
4 Konkurenční chování	3	0.10	0.3
5 Možnost substituce	0	0.00	0.0
6 Chování zákazníků	4.5	0.20	0.9
7 Státní a společenské vlivy	7	0.25	1.75
Celkový součet	-	1.00	6.375

6.3.2 Analýza pozice v soutěži

Oblasti sledování	Bod hodnocení (Příležitost)	Váha	Výsledný koef.
1 Relativní podíl na trhu	4.5	0.10	0.45
2 Intenzita investic	7	0.20	1.75
3 Kvalita tržního výkonu	9	0.20	1.80
4 Struktura nákladů	4.5	0.15	0.675
5 Marketingové know - how	7	0.15	1.05
6 Místo prodeje	9	0.10	0.90
7 Odborná kompetence	4.5	0.10	0.45
Celkový součet	-	1.00	7.075

Výsledkem jsou tyto koeficienty:

Atraktivnost trhu: 6.38
Pozice v soutěži : 7.08

6.3.3 Rozbor analýzy portfolia

Je zřejmé, že na trhu čistíren odpadních vod se pro firmu otevírá velká příležitost. Teorie uvádí, že firma, která se na trhu ještě není dostatečně etablována, by se měla zaměřit především na udržení stávajícího podílu na trhu a pronikat na exportní trhy. Vhodným se jeví zaměřit investice firmy na kvalitu výrobku a zvyšování odborné úrovně vlastních zaměstnanců. Tabulka ukazuje, že čistírny se nachází v nejlepším možném kvadrantu, na druhé straně je zřejmé, že podíl na trhu se můžeme ještě zvyšovat.

Doporučení:
Orientovat se na zahraniční trhy a tím zvýšit produkci čistíren. U struktury nákladů, inovačního potenciálu a odborné kompetence je příležitost vysoká. Právě zde identifikovány zásadní bariéry pro další rozvoj podnikatelské jednotky, jejich překonání by mělo být vzhledem k ostatním příležitostem prvořadým úkolem. Dále je zřejmé, že konkurenční chování se bude v průběhu let dále zvyšovat proto je nutné vzít ho v potaz již nyní.

6.4 SWOT analýza

Silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení plynoucí z okolí jsou patrná z výsledků jednotlivých analýz. Přehled nejdůležitějších faktorů z těchto čtyř oblastí prezentují následující odstavce.

Silnými stránkami společnosti jsou zejména:

1. Vlastní výzkum a vývoj
2. Inovativní řešení
3. Nízké náklady
4. Rychlá příprava vzorových studií
5. Rychlá příprava projektů
6. Veliká variabilita a flexibilita řešení
7. Výborné zahraniční reference
8. Diferenciace produktů od konkurence (např. estetické zastřešení ČOV vedoucí k eliminaci zápachů)
9. Kompaktní řešení v jednom investičním celku

Slabými stránkami společnosti jsou zejména:

1. Malá velikost
2. Nedostatečná finanční síla pro samostatný vstup do mezinárodních tendrů
3. Malá motivace zaměstnanců
4. Nedostatečná marketingová komunikace
5. Minimální lobbing na tuzemském trhu

Příležitostmi jsou zejména:

1. Vstup na nové trhy jako je Bulharsko, Rusko nebo Blízký východ
2. Partnerství se zahraničními stavebními společnostmi
3. Poptávka ze zahraničí po nových ekologicky efektivních technologiích
4. Výborné vnímání referenčních staveb v zahraničí
5. Konkurenční výhoda díky nízkým nákladům a diferenciaci

Hrozbami jsou zejména:

1. Legislativa EU a zadávacích kritérií tendrů
2. Neznalost všech specifik zahraničních trhů
3. Lobbing velkých firem
4. Finanční síla konkurence
5. Špatný přístup k dotacím
6. Absence doplňkového výrobního programu pro mimosezonní období

6.4.1 Analýza SWOT napříč procesy

NÁKUP

Silnými stránkami jsou zejména:

1. Dobré vztahy s dodavateli
2. Dobré zajištění alternativních dodavatelů při výpadku výroby
3. Většina dodavatelů je certifikovaných

Slabými stránkami jsou zejména:

1. Menší důraznost při požadavcích na nižší ceny
2. Občasné opožďování dodacích termínů
3. Objednávání na poslední chvíli

Dopad na celkovou konkurenceschopnost:

1. Konkurenceschopnost vychází z technologického celku jako díla. Proto změna cen jednoho dodavatele neznamená ztrátu konkurenceschopnosti firmy.
2. Je potřeba vyvíjet větší tlak na nižší ceny u pravidelných dodavatelů.
3. Důsledné vyžadování přesnosti při termínech dodání s případným zakomponováním sankcí u pozdních dodávek na smluvní bázi.

4. U prodeje a získávání zakázek je dopad na celkovou konkurenceschopnost zcela zásadní nejen na konkurenceschopnost, ale i na vlastní existenci firmy.
5. Je potřeba posunout pozice od produktově-projekčního zaměření na zacílenost na zákazníka a na trh.

Na základě této analýzy lze doporučit následující opatření:

1. Rozšíření obchodního týmu o nové smluvní obchodní zástupce a pobočky.
2. Nastavení a uplatňování efektivního modelu řešení obchodních případů.
3. Zacílení na případy, na kterých se dá vydělat.
4. Nabízet jen to, co zákazník chce a je za to ochoten zaplatit.
5. Nabízení produktů očima zákazníka.
6. Po podepsání smlouvy nastartování samostatné retailové jednotky na malé ČOV prodávaných přes řetězce.
7. Důkladná kalkulace vzhledem k pokrytím celkových ročních nákladů firmy.
8. Vypracování plánů na posílení pozice exportu a vstupu na nové trhy.
9. Rozšíření obchodních aktivit.
10. Kontrola dodržování operativního plánu a provádění modifikací dle aktuální situace na trhu.
11. Větší účast na výstavách a větší marketingová podpora prodeje.
12. Lepší organizace práce, dodržování systému označování a validace výkresů.
13. Lepší komunikace.
14. Dodržování systémů projektového řízení.

V rámci analyzování firmy jsou výše uvedené faktory SWOT zcela zásadní pro její celkovou konkurenceschopnost. Bez tržní orientace může být společnost na globalizovaném trhu s konkurenčně silným podstatným okolím odsouzena k vleklým problémům pokud není zacílená, nereaguje na specifika svého tržního postavení a vývoj na trhu

Pokud nebude docházet k nepřesnostem a zlepší se komunikace a především kontrola, tak

se konkurenceschopnost zvýší.

6.5 Specifické přednosti

Specifické výhody společnosti již byly opakovaně zmíněny výše. V tomto kontextu je možné je shrnout níže uvedeným způsobem.

Společnost si za patnáct let vybudovala renomé společnosti, která díky vlastnímu výzkumu a vývoji přichází s novinkami a inovacemi v oblasti moderních ekotechnologií. Byla oceněna prestižním cenou Inovace Roku v roce 1998, 3x Zlatým klasem a mnoha dalšími cenami na mezinárodních výstavách.

Díky zpracování široké škály modelových projektů pro čistírny od 4 do 100.000 ekvivalentních obyvatel je schopna zpracovat ideový návrh během několika dní a technologický projekt do 14 dní.

Společnost těží z mnohaletých zkušeností svých pracovníků a připravuje projekty na základě nejmodernějších světových trendů. Díky své profesionalitě a kreativitě v přístupech je schopna nabídnout řešení, která např.:

1. Zásadně snižují zábor půdy oproti konkurenčním projektům a to až o dvě třetiny celkové plochy.
2. Výrazně snižují termín výstavby v některých případech až o několik měsíců.
3. Díky plně zastřešené koncepci eliminují zápach a hluk, který je častým nepříznivým jevem okolí čistíren odpadních vod a tím docilují výrazného zmenšení potřebného hygienického pásma.
4. Kompletně splňuje veškeré standardy a předpisy na hygienickou čistotu vyčištěné vody.
5. Vzhledem k použití moderních informačních systémů, umožňuje velkokapacitní čistírny monitorovat díky zabezpečené komunikaci odkudkoli na světě a v případě výskytu problému, může odpovědný supervisor zasáhnout do řízení i vzdáleně.

Společnost neustále vyvíjí nová řešení – jako poslední je revoluční koncept navržený pro přímořské hotely, který umožňuje na jediném místě kombinované řešení čištění odpadních vod, výroby pitné vody, desalinací a kogenerace energie ze zemního plynu na topení a klimatizaci.

Společnost má za sebou velké množství již zrealizovaných technologických celků na třech kontinentech a umožňuje případným zájemcům prohlídku na jakékoliv vybrané ČOV.

Společnost je flexibilně schopna zorganizovat diky vlastnímu zázemí a marketingovému útvaru prezentaci kdekoliv na světě do sedmi dnů a to ve čtyřech světových jazycích.

Společnost spolupracuje s významnými dodavateli a je partnerem několika velkých zahraničních stavebních firem.

IV. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vypracovat strategickou analýzu společnosti Environment Commerce CZ, s.r.o. a jejím prostřednictvím objektivně zhodnotit situaci, ve které se společnost nachází. Snažila jsem se zhodnotit aktuální vývoj na trhu čistíren odpadních vod, vyhodnotit příležitosti a ohrožení vyplývající pro společnost, a poukázat na silné a slabé stránky.

Jak dokládají výsledky jednotlivých dílčích analýz externího okolí, momentální situace na trhu čistíren odpadních vod je v současné době příznivá pro dodávky čistíren a komplexní řešení ekologických problemů v zahraniční.
Celé odvětví sice nabralo zpomalení díky globlní recesi v letech 2001-2003 avšak v posledních letech lze pociťovat značné oživení a to nejen na východě Evropy, která se nyní stává tahounem evropské ekonomiky ale i ze západu Evropy a ve Spojených státech.

Lze–li charakterizovat trh, pak dominantními rysy jsou intezivní rivalita současně s turbulentním vývojem nových technologií v oblasti čištění vod.
Je zřejmý trend který bude vycházet v následujících letech a to orientance na zahraniční trhy, kde poptávka po čistírnách je stoupající, stejně tak i množství projektů nabízených jednotlivými vládami i soukromými subjekty.

Z pohledu společnosti bude pak zcela zásadní rozšíření obchodního týmu o nové smluvní obchodní zástupce a pobočky. Nastavení a uplatňování efektivního modelu řešení obchodních případů. Hledání dalších možností na exportním trhu a zahraniční expanze. Zacílení se na případy na kterých se dá vydělat a poskytovat projekty šité na míru. Nabízení produktů očima zákazníka. Po podepsání smlouvy nastartování samostatné retailové jednotky na malé čov Envirostar prodávaných přes řetězce.
Rovněž tak je i důležitá důkladná kalkulace vzhledem k pokrytí celkových ročních nákladů firmy a investice do vývoje nových technologií.

V. Použitá literatura

BARNETT, R. Improving Higher Education. Total Quality Care. Bury St Edmunds : St Edmundsbury Press, 1995. ISBN 0-335-09984-X.

BOWMAN, C. Strategický management. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.

DRUCKER, P. Cestou k zítřku. Management pro 21. století. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.

DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-58603-38-1.

DRUCKER, P. Řízení v době velkých změn. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6.

HOLLÄNDER, P. Soukromé vysoké školy – akreditační reflexe. Muni.cz. 2005, vol. 1, no. 3, s. 1.

HOWARD, ANN. Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models. New York : The Guilford Press, 1994. ISBN 0-89862-480-0

Hřebíček J.: Analýza a návrh informačního systému pro ekologicky orientované řízení podniku. Habilitační práce, PEF MZLU Brno, 1995

JULÍNEK, P. Strategická analýza a návrh strategických doporučení pro vybranou organizaci. Diplomová práce. Brno: MU, 2004.

JUNG, C. G.: Gesamtwerk . Band 6 - Psychologische Typen. Zürich : Rascher Verlag, 1967.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KOPČAJ, A. Řízení proudu změn. Rychvald : Kopčaj - SILMA '90, 1999, ISBN 80-902358-1-6.

KOTTER, J. P. Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-095-3.

MARTIN, E. Changing Academic Work. Developing the Learning University. Bury St Edmunds : St Edmundsbury Press, 1999. ISBN 0-335-19883-X.

PAPULA, J. Strategický manažment. Výzva pre manažérov. Bratislava : Elita, 1993. ISBN 80-85323-41-9.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN80-7179-422-8.

SKAT-RØRDAM, P. Changing Strategic Direction. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 1999. ISBN87-16-13430-3.

STADLER, S. Strategický management – Strategisches management. Brno : Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2304-X.

ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. Praha : Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X

VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno : Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3265-0.

VÁGNER, I. University Strategic Management. Brno : Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1121-1.

On-line zdroje:

RECKLIES, D. Das 7-S-Modell. [online]. Nürnberg : Recklies Management Project, 2000 [cit. 2005-01-02]. Dostupný z WWW: < http://www.themanagement.de/Ressources/7S%20Modell.htm > .

Česká republika: Základní makroekonomická data [online]. Praha : Patria, 2005 [cit. 2005-02-25]. Dostupný z WWW: < http://www.patria.cz/ekonomika/ma_data.asp > .

Did You Know? The 7S McKinsey model [online]. Hong Kong : Buildingbrands, 2002 [cit. 2005-01-16]. Dostupný z WWW: < http://www.buildingbrands.com/didyouknow/14_7s_mckinsey_model.shtml > .

Programové prohlášení vlády ČR [online]. Praha : Vláda České republiky, 2004 [cit. 2005-02-25]. Dostupný z WWW: < http://www.vlada.cz/1250/vlada/vlada_progrprohl.htm > .

Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku v roce 2003 [online]. Praha : ČSÚ, 2004 [cit. 2005-02-25]. Dostupný z WWW: < http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/55003689EE/$File/0402.xls > .

Věda a technologie, informační společnost : Počítačové dovednosti jednotlivců v roce 2003 [online]. Praha : ČSÚ, 2004 [cit. 2005-03-01]. Dostupný z WWW: < http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/t/5500495193/$File/1326.xls> .

Zpráva o finanční stabilitě [online]. Praha : ČNB, 2004 [cit. 2005-02-25]. Dostupný z WWW: < http://www.cnb.cz/pdf/FS_2004.pdf> .

Činčera, J.: Dopady informačních technologií na životní prostředí http://www.ecn.cz/env/infos/01filos.htm

UK Government: Achieving a Better Quality of Life, Government Annual Report, 2001, http://www.sustainable-development.gov.uk/ann_rep/susdevel.pdf

Adresy vládních organizací

Vláda České republiky, http://www.vlada.cz

Parlament České republiky, http://www.parlament.cz

Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, http://www.psp.cz

Senát Parlamentu ČR, http://www.senat.cz

Ministerstvo životního prostředí ČR, http://www.env.cz

Environmental Protection Agency (EPA), USA, http://www.epa.gov

European Environmental Agency (EEA), Evropská Unie (agentura má sídlo v Dánsku), http://www.eea.dk

Adresy nevládních organizací (NGOs)

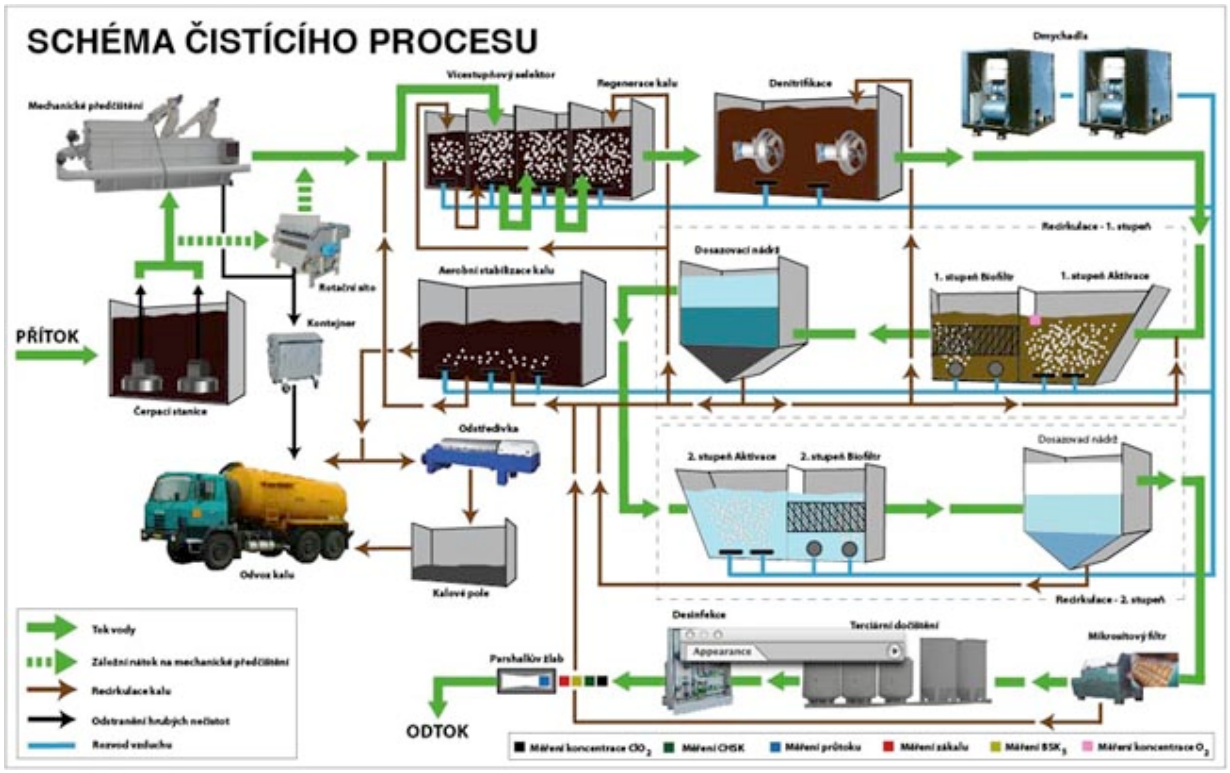
Greenpeace, http://www.greenpeace.org

ECONNECT, http://www.econnect.cz

Stránky ECONNECTu o životním prostředí, http://www.econnect.cz/enviro/news.asp

Přílohy

1. Schéma čistícího procesu



2. Technologické provedení čistíren odpadních vod společností Environment Commerce s.r.o.

