VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE SPOLEČNOSTI ČEZ LOGISTIKA

STRATEGY OF THE COMPANY ČEZ LOGISTICS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE | Bc. IVAN TOUŠKA

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE | doc. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

SUPERVISOR

BRNO 2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení:	Bc. Ivan Touška
Bytem:	Družstevní 1087/15, 67401, Třebíč - Vnitřní Město
Narozen/a (datum a místo):	5.9.1982, Třebíč

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

   ☐ disertační práce

   ☑ diplomová práce

   ☐ bakalářská práce

   jiná práce, jejíž druh je specifikován jako ....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Strategie společnosti ČEZ Logistika
Vedoucí/školitel VŠKP:	doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ústav:	Ústav managementu
Datum obhajoby VŠKP:	....

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

☑ tištěné formě - počet exemplářů 1

☑ elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizovaní výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
   - ☑ ihned po uzavření této smlouvy
   - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
   - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
   - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
   - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy

   (z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísni a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: ....

....	....
Nabyvatel	Autor

Anotace:

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit nový strategický plán společnosti ČEZ Logistika, která je členem Skupiny ČEZ. Na základě analýzy současného stavu jsou specifikovány nové strategické cíle a cesty k jejich dosažení. Hlavním úkolem je růst hodnoty firmy a její konkurenceschopnosti.

Annotation:

The thesis is focused on the conception of a new strategy plan company, CEZ Logistics, which is a member of CEZ Group. The New strategy goals and ways to get them, are based on the analysis of the actual state of the company. The main objective is to increase the company's goodwill and its competitiveness.

Klíčová slova:

nákup, prodej, distribuce, energetika, Skupina CEZ, strategie, analýza

Key words:

purchase, sale, distribution, energetics, CEZ Group, strategy, analysis

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690:

TOUŠKA, I. *Strategie společnosti ČEZ Logistika.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 70 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Třebíči, dne 10.1.2008 ………………………………………..

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr. MBA za vstřícnost a odborné vedení mé diplomové práce, dále děkuji společnosti ČEZ Logistika za poskytnutí potřebných podkladů.

OBSAH

0. ÚVOD 9

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU 11

1.1 Cíl diplomové práce 11
1.2 Seznámení se společností ČEZ Logistika, s.r.o. 11

2. TEORETICKÝ PŘÍSTUPY 13

2.1 Procesní řízení ve firmě 13
2.1.1 Úrovně procesního řízení 14
2.1.2Přínosy procesního řízení 15
2.1.3 Důvody pro procesní způsob řízení 15
2.2 Nákup vyplývající ze zákona o veřejných zakázkách 16
2.3 Unbundling 16
2.4 POUŽITÉ ANALÝZY 17
2.4.1Analýza obecného okolí 18
2.4.1.1 SLEPTE analýza 18
2.4.2 Analýza oborového okolí 19
2.4.2.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil 20
2.4.2.2 Přehled tipů odvětví 22
2.4.2.3 Stakehoalders 23
2.4.3 Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí 24
2.4.3.1 SWOT analýza 24
2.4.4 Shrnutí teoretických přístupů 25

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 26

3.1 Základní parametry společnosti ČEZ Logistika 26
3.1.1 Hlavní náplň společnosti ČEZ Logistika 27
3.1.1.1 Obchod 27
3.1.1.2 Logistika 27
3.1.1.3 Správa společnosti 28
3.1.2 Strategický rámec společnosti ČEZ Logistika 28
3.1.3 Očekávání zřizovatele 29
3.1.3.1 Shrnutí naplnění očekávání zřizovatele 30
3.2 Analyzování obecného okolí 31
3.2.1 SLEPTE ANALÝZA 31
3.2.1.1 Politické faktory 31
3.2.1.2 Sociální faktory 32
3.2.1.3 Technologické faktory 33
3.2.1.4 Legislativní faktory 34
3.2.1.5 Ekonomické faktory 35
3.2.1.6 Ekologické faktory 37
3.3 Analyzování oborového okolí 38
3.3.1 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČÍCH SIL 38
3.3.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů 38
3.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů 39
3.3.1.3 Vyjednávací síla kupujících 40
3.3.1.4 Hrozba substitutů 41
3.3.1.5 Intenzita konkurenčího boje 42
3.3.2 Charakter odvětví 44
3.3.3 STAKEHOLDERS 44
3.4. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb 45

3.4.1 SWOT ANALÝZA ... 45
3.4.1.1 S - interní silné stránky (Strengths) ... 45
3.4.1.2 W- interní slabé stránky (Weaknesses) ... 46
3.4.1.3 O - příležitosti vnějšího prostředí (Opportunities) ... 47
3.4.1.4 T - hrozby vnějšího prostředí (Threats) ... 48

4. NÁVRH STRATEGIE ... 50

4.1 Strategie Skupiny ČEZ ... 50
4.3 PODNIKOVÁ STRATEGIE ... 50
4.3.1 FORMULACE 7P ... 51
4.3.1.1 Product (soubor výrobků) ... 51
4.3.1.2 Price (cenová politika) ... 51
4.3.1.3 Place (vymezení trhu) ... 52
4.3.1.4 Promotion (distribuční kanály) ... 52
4.3.1.5 People (lidské zdroje, pracovníci) ... 53
4.3.1.6 Process (vývojové, zásobovací, výrobní a další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků) ... 54
4.3.1.7 Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura) ... 54
4.4 Doporučení v rovině organizační ... 55
4.5 Doporučení v rovině finanční ... 56
4.6 Doporučení v rovině procesní ... 56
4.7 Doporučení v rovině personální ... 57

5. HARMONOGRAM IMPLEMENTACE ... 58

5.1 Etapy implementace ... 58
5.2 GANTTŮV DIAGRAM ... 60
5.3 Stanovení rizik ... 61

6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR ... 62

0. ÚVOD

Pro mou diplomovou práci jsem si vybral analyzování společnosti ČEZ Logistika, s.r.o., která se pohybuje ve specifickém prostředí Skupiny ČEZ. Jedná se o mladou dceřinou společnost, která má však kvalitní know-how. Hlavním posláním společnosti ČEZ Logistika je nákup, skladování a následný prodej komodit a služeb pro energetiku, respektive pro výstavbu a obnovu elektrické sítě. Energetika obecně je velice specifický obor podnikání. Je to obor, který je pod drobnohledem veřejnosti i nejrůznějších organizací a nad jehož fungováním bdí zákon a úřady. Dohled nad energetikou má v ČR například Energetický regulační úřad, ale i další státní orgány ovlivňují chod Skupiny ČEZ jako celku.

Svou diplomovou práci rozdělím na tři hlavní kapitoly tak aby byl dodržen logický sled teorie, analýzy a doporučení. V první kapitole vypíši důležité teoretické poznatky a analýzy z oblasti strategie a strategického managementu a dále připomenu teorii procesního řízení. Nebude také na škodu zmínit znění některých omezujících předpisů v rámci Evropské unie.

V druhé části diplomové práce se fakticky seznámím s tím, jak funguje společnost ČEZ Logistika, jaké jsou její parametry, úkoly a očekávání zřizovatele. Dále si kladu za úkol podívat se na společnost z různých úhlů, správně stanovit, které faktory okolí působí na společnost, jakou silou a jaký mají dopad na její fungování. V neposlední řadě se budu věnovat i rozboru vnitřních procesů, potenciálu a handicapům společnosti ČEZ Logistika. Každý faktor působící na firmu zvenčí nebo zevnitř je důležité analyzovat a správně s ním naložit pro maximální úspěch a růst firmy. Proto je nutné právě analýze věnovat zvýšenou pozornost.

V poslední třetí kapitole se z provedené analýzy pokusím vyvodit odpovídající závěry tak abych zobrazil co nejpravdivěji obraz společnosti ČEZ Logistika. Poukážu na slabá místa a sestavím pro management přehled doporučených změn ve fungování společnosti. Budou to jak drobná vylepšení pro zkvalitnění chodu firmy, tak se i pokusím navrhnout nové strategické cíle a cesty k jejich dosažení.

Má-li firma fungovat optimálně a s co největší efektivitou, musí přemýšlet o tom, co dělá, jak to dělá a vždy musí mít na paměti, že je co zlepšovat. Společnost musí

myslet na svoji budoucnost, vyčlenit obory, které jsou strategické a obory které by nepřinášely užitek. Určení strategie, nastavení podmínek pro svoji činnost, delegování pravomocí a další vnitřní pochody společnosti přispívají k dobrému chodu. Strategie může znamenat přizpůsobení aktivit organizace určitému prostředí, ve kterém operuje, což je v energetice jistě klíčový faktor.

Já se ve své diplomové práci pokusím co nejlépe zachytit skutečný stav společnosti ČEZ Logistika a připravit podněty pro další zlepšení činnosti.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU

V následující kapitole stanovím cíl svojí diplomové práce a nastíním prostředí, ve kterém se budu ve své práci potýkat.

1.1 Cíl diplomové práce

a) cílem diplomové práce je v první části kvalitní analýza současného stavu společnosti ČEZ Logistika

b) dále si práce klade za cíl návrh změn fungování a strategie pro implementaci managementu společnosti ČEZ Logistika

1.2 Seznámení se společností ČEZ Logistika, s.r.o.

Společnost ČEZ Logistika, s.r.o., je 100% dceřiná společnost českého energetického gigantu ČEZ a.s. Byla vytvořena a zapsána do obchodního rejstříku dne 2. 8. 2004 v souladu se záměrem Skupiny ČEZ. Hlavním důvodem proč založit novou společnost bylo centralizovat proces nákupu a prodeje materiálu a služeb pro distribuční sítě do samostatné dceřiné obchodní společnosti. Před založením obchodní společnosti, která je na bázi Procurement and Logistic Company, fungoval nákup a distribuce energetických komodit v 5 tzv. REAS společnostech, které nakupovali pro jednotlivé regiony zvlášť. Tyto REAS společnosti však neměli za úkol pouze nákup, ale i další podpůrné procesy pro Skupinu ČEZ. Bylo rozhodnuto o založení tzv. procesních společností, které si dle zaměření rozdělí úkoly REAS společností s tím, že zanikne územní dělení a nově vzniklé dcery budou fungovat v rámci celé republiky. Vzniká tedy přibližně 5 nových dceřiných společností, které se specializují na jednotlivé úkoly. Nutnost centralizovaného nákupu byla podložena výsledkem komplexního posouzení výhod a nevýhod současné praxe jednotlivých REAS v oblasti nákupu a logistiky a jejich porovnání zejména s potenciálem úspor provozních nákladů, kterých bude dosaženo. Zejména vlivem synergie vyplývající z centralizace a koordinace těchto

činností v rámci celé Skupiny REAS budou realizovány úspory a zvýší se efektivita a operativnost.

ČEZ Logistika, s.r.o. zahájila po přípravné fázi oficiálně svou obchodní činnost dne 1. 7. 2005. Přípravná fáze znamenala zejména analyzování chodu jednotlivých REAS společností a nastavení postupů pro nově vznikající společnost. Skloubení zkušeností a postupů jednotlivých REAS a nastavení vlastních činností si vyžádalo dlouhou přípravu a neustálou kontrolu.

Hlavním předmětem činnosti společnosti ČEZ Logistika, s.r.o., se stalo poskytování služeb velkoobchodu elektromontážním materiálem a dále nákup služeb pro potřeby výstavby, obnovy a údržby distribučních sítí. Do společnosti byly na počátku přesunuty lidské zdroje a majetek zmiňovaných REAS společností. Některé úkoly, které původní společnosti vykonávaly, se neshodovaly se zaměřením nově vznikající společnosti a byly tedy převedeny na jiný subjekt v rámci Skupiny ČEZ. Tato transformace, která si vyžádala zainteresování širokého managementu společnosti, trvala přibližně rok, přičemž z části běžel zároveň provoz některých REAS i ČEZ Logistiky. Původní společnosti byly s měsíčním rozestupem vkládány tak aby nebylo narušeno fungování a provoz celé skupiny.

Dnes již má společnost ČEZ Logistika za sebou dva roky provozu z toho přibližně rok již nefungují REAS společnosti. Všechen nákup, prodej a distribuce je v rukou ČEZ Logistiky. Při založení společnosti bylo detailně naplánováno, jaké bude rozdělení úkolů do oddělení, byli jmenováni ředitelé a byly delegovány pravomoci. Toto se dělo na základě zkušeností z REAS společností, ale provoz ukázal, že centralizace vyžaduje odlišné postupy a vznikla potřeba zhodnotit dosavadní fungování společnosti, poukázat na slabá místa a formulovat další postupy a změny ve fungování.

2. TEORETICKÝ PŘÍSTUPY

V druhé kapitole rozepíši teorii spjatou s fungováním společnosti, teorii procesního řízení a uvedu některé vhodné typy analýz společnosti.

2.1 Procesní řízení ve firmě

V České republice se v organizování vnitřních činností firem používá více funkční řízení projevující se především organizačním schématem. Tato forma řízení a organizování zachycuje jenom menší část pracovníků technicko-hospodářského oddělení, to je však pouze méně než čtvrtina firmy. V tomto řízení firmy není uvažováno s pracovníky dělnických profesí, kterých je ve firmě většině.

Organizace práce funkčním způsobem řeší především dělbu práce ve firmě, specializaci pracovních sil a kompetencí. Také je v organizačním schématu jasně daný vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi pracovníky a organizačními jednotkami firmy. Vznikají ale komunikační a kompetenční bariéry plynoucí z ohraničených organizačních jednotek.

Procesní způsob organizování firem je založen na skutečnosti, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká přesným sledem operací tedy procesem. Tomuto faktu je přizpůsoben i nový způsob zobrazování organizačních vztahů pomocí procesního (postupového) diagramu zahrnujícího všechny potřebné činnosti, vazby mezi nimi, jejich návaznost a zodpovědné osoby. Tímto organizováním také zajistíme všechny pracovníky, kteří se podílejí na procesech. Snižuje se také množství řídících činností, protože zainteresované osoby jsou organizovány mezi sebou a řešení mnoha vzniklých situací je dáno předem. Jsou stanoveny rozhodovací činnosti a pracovníci zodpovědní za jejich řešení.

2.1.1 Úrovně procesního řízení

a) **úroveň organizace** (podniku) - organizace je chápána jako jeden proces, měření je prováděno na vstupu a výstupu organizace

b) **úroveň procesů** - organizace je rozdělena na jednotlivé procesy podle různých kriterií: - hlavní, podpůrné, vedlejší

- řídící, zdrojové, produkční, měřící

- horizontální, vertikální, cyklické

Měření a hodnocení je prováděno na vstupu a výstupu každého procesu. Zpracování na této úrovni je minimem pro splnění podmínek norem ISO.

c) **úroveň činností** (aktivit) - každý proces je rozdělen na jednotlivé činnosti, které je možno členit na: - výkonné (transformační)

- kontrolní

- rozhodovací

Měření je prováděno na vstupu a výstupu každé činnosti. Zpracování alespoň na této úrovni je potřebné pro reengineerig procesů. Takto jsou také zpracovány vzorové procesní modely systémů řízení jakosti, životního prostředí a bezpečnosti v integrovaném systému řízení. Modely procesů do této úrovně nazýváme "statické".

d) **úroveň událostí** - každá činnost začíná a končí událostí. Tím je možno měřit činnost nejen jako celek, ale i její jednotlivé výskyty v reálném čase. Tady je možno realizovat řízení pracovního toku (Workflow), ve kterém se činnosti střídají s událostmi. Modely procesů na této úrovni nazýváme "dynamické".

Pro potřeby neustálého zlepšování je dobré vědět, že čím podrobnější úroveň procesního řízení je zavedena, tím jsou vyšší vstupní náklady na zpracování, ale také tím větší je potenciál pro analýzy a zlepšování.

Pro uplatnění procesního řízení nejsou podstatné jen programové a organizační nástroje. Práce s lidmi a tvorba jejich myšlení z funkčního na procesní řízení je rovněž neméně důležitá. To znamená, přejít od stavu kdy se pracovník řídí především příkazy svého nadřízeného do stavu, kdy hlavním smyslem práce je obsloužit přidělený proces.

2.1.2Přínosy procesního řízení

Zavádění procesního řízení je v současnosti nezbytným předpokladem pro použití progresivních metod řízení. Přináší především tyto výhody:

a) zvýšení rychlosti řízení a zkrácení doby odezvy na požadavky zákazníka
b) snížení potřeby řídící operativní práce
c) zvýšení výkonnosti podniku
d) možnost analyzování procesů a jejich zlepšování
e) splnění základní části požadavků norem řízení jakosti ISO
f) stanovení jednoznačné pravomoci a odpovědnosti

Řízení procesů je dnes jediným způsobem jak trvale udržet zvyšování výkonnosti organizace a hodnoty pro zákazníka. Procesy organizace jsou tudíž jedny z nejcennějších aktiv. Dobře nastavené a řízené procesy zaručí v krátkém období poskytování vysoké hodnoty pro zákazníky, vytváří pak prostor pro provádění změn ve středním období a jsou dobrým základem pro další růst a inovativnost v dlouhodobém náhledu.

2.1.3 Důvody pro procesní způsob řízení

Na každou organizaci je možno nahlížet jako na systém procesů, aktivit a činností. Tyto je potřeba provádět, aby organizace plnila svoji misi. Organizace se mezi sebou rozlišují převážně způsobem, jak vykonávají a řídí jednotlivé procesy. To má přímou souvislost s celkovou efektivitou organizace.

Pro zvyšování konkurenceschopnosti organizace je podstatné přizpůsobit systém řízení a organizační strukturu právě interním procesům organizace tak, aby bylo dosaženo přímého řízení procesů, kontroly procesů a stanovení měřítka výkonnosti.

2.2 Nákup vyplývající ze zákona o veřejných zakázkách

Parlament České republiky se usnesl na zákoně o veřejných zakázkách č. 40/2004 Sb., který přibližuje legislativu České republiky odpovídajícím normám Evropského společenství. Nákupní činnost v odvětví energetiky je tímto zákonem ovlivněna.

Ze zákona vyplývá, že nad stanovené limity nákupu musí zadavatelé provádět výběr dodavatele přesným postupem podle zákona. Limit je pro odvětví energetiky 400 tis. EUR. Výše limitu dnes řídí vyhláška, přičemž je snaha ke snižování limitů. Podle zákona také nebylo možno, aby jednotlivé REAS jednoduše sloučily objemy nákupu a nakupovaly společně.

Při porovnání se síťovými odvětvími v ČR vyplynulo, že v některém odvětví řeší situaci tak, že je ustavena společnost služeb, která provádí jednání o dodávkách pro jednotlivé rozvodné společnosti a dodavatelé respektují dohodnuté podmínky v nabídkách pro výběrová řízení organizovaná jednotlivými rozvodnými společnostmi. Tento postup je považován za soulad se zákonem o veřejných zakázkách.

Jiný zjištěný případ ukazuje, že společnosti nepostupující v souladu se zákonem o veřejných zakázkách, slučují objemy nákupu, ale dodržují stanovenou proceduru výběru dodavatele. Pravděpodobné riziko možných postihů ze strany Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a výši těchto postihů považují zřejmě za přijatelné.

V zemích Evropského společenství obecně platí závazné normy s místními úpravami v jednotlivých státech. V Německu se například postupuje ve stanovených odvětvích při výběru dodavatele podle zákona, ale je možno s dodavateli vyjednávat, což v České republice u nadlimitních zakázek není možné.

2.3 Unbundling

Dle EU by mělo odvětví energetiky projít změnou směřující k zvýšení konkurence. Touto změnou je tzv. unbundling, neboli oddělení výroby energie od rozvodné sítě. Tímto oddělením se myslí zejména vlastnické poměry, což by v praxi znamenalo, že elektrárnu a rozvodnou síť nesmí vlastnit jedna společnost. EU tímto krokem chce otevřít trh pro dodavatele v rámci EU i mimo unii s tím, že pro společnosti z mimoevropských států by platila stejná pravidla. Pokud by tedy chtěla vstoupit na

evropský trh, firma například z Ruska, musela by dodržovat zásady unbundlingu a rovněž by musela umožnit evropským společnostem operovat na jejím trhu.

V ČR je přenosová síť ve vlastnictví společnosti ČEPS, a.s. Společnost ČEPS je v držení státu, stejně jako ČEZ, a.s. Tento fakt však Evropské komisi nevadí, jediný možný důsledek by v krajním případě znamenal, že by ČEZ, a.s. musel prodat dceřinou společnost ČEZ Distribuce, která se stará o přenosovou soustavu. ČEZ Distribuce je největším zákazníkem společnosti ČEZ Logistika a proto je zde možný dopad unbundlingu.

Jak bude pokračovat další vývoj této problematiky ukáže časový horizont přibližně dvou let. Tak dlouho totiž může trvat vyjednávání s jednotlivými státy EU, které nemají zájem přistoupit na pravidla unbundlingu.

2.4 POUŽITÉ ANALÝZY

Pokud chce organizace vytvářet strategii a správně se rozhodovat musí porozumět prostředí, ve kterém se nachází. Ve snaze porozumět okolí se organizace, respektive manažeři musí potýkat s různými problémy, které se přímo dotýkají jejich firmy.

Strategická analýza je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. [8]

Je většinou velice těžké stanovit co „prostředí“ neboli „okolí“ je, protože pojem sám by měl zahrnovat mnoho různých vlivů. Je obtížné nalézat ty správné vlivy, nezabývat se okrajovými skutečnostmi a naopak nezapomenout na některé hlaví prvky, které na organizaci doléhají, protože opomenutí jednoho významného faktoru může v budoucnu pro firmu znamenat konec. Mohlo by se snadno stát, že při nesprávném nastavení sledovaných vlivů bude obraz okolí zavádějící a závěry pak jistě neukážou správnou cestu.

Druhý problém spočívá v neurčitosti. Manažeři zde stojí před problémem rychlosti technologických a globálních změn. Tyto změny se dnes dějí v rychlosti a návaznosti větší než kdykoli předtím. Faktem tedy zůstává, že i když je důležité snažit se porozumět budoucím externím vlivům na organizaci, je velmi obtížné provést změny.

Jedním z úkolů strategického manažera je nalézt způsob, jakým může nahlížet na okolí bez zbytečného zjednodušování a oprostit se od předsudků ve vztahu k okolí. Zároveň však musí neustále dosahovat použitelné úrovně analýzy, přičemž platí, že analýza musí být dobře nastavena na sledované vlivy.

K analyzování vnějších vlivů jsou dnes používány většinou metody propracované teoretiky managementu. Tyto metody jsou staré i desítky let, ale jejich základní principy a poznatky platí i dnes. Přizpůsobit se manažer musí v závěrech, které z analyzování plynou.

2.4.1 Analýza obecného okolí

SLEPT analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Tento přístup identifikuje klíčové trendy nebo vlivy a zajímá se, jaké vnější vlivy budou na různé podniky působit a jaké zde budou odlišnosti. [9]

Pro potřeby svojí práce použiji SLEPT analýzu doplněnou o šestý faktor a tím je ekologie.

2.4.1.1 <u>SLEPTE analýza</u>

SLEPTE analýza vlivů prostředí si pokládá několik otázek. Jaké faktory prostředí ovlivňují organizaci? Které z nich jsou v současnosti nejdůležitější a které budou nejdůležitější v nejbližších letech?

Politické faktory:

- obchodování s EU
- postavení státu
- daňová politika

Ekonomické faktory:

- obchodní cykly
- úrokové míry
- nezaměstnanost

Sociální faktory:

- populační demografie
- konzumní styl
- úroveň vzdělání

Technologické faktory:

- investice vlády do výzkumu
- zaměření vlády a průmyslu na technologii
- vývoj, nové objevy

Legislativní faktory:

- omezení monopolů nebo některých odvětví
- kontrolní a dohledové orgány
- náročnost na licence a povolení

Ekologické:

- kvóty a výrobní či jiná omezení
- náročnost podniku na ekologii
- cena ekologického provozu

2.4.2 Analýza oborového okolí

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Ve schématu jsou vyjmenovány některé z faktorů, které je podle Portera třeba zvážit při analýze odvětví. [13]

2.4.2.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

1) Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví
2) Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů
3) Vyjednávací silou (schopností) kupujících
4) Hrozbou substitutů (náhradních produktů)
5) Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví

Rozhodujícími činiteli z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:

- Ekonomika rozsahu (úspory z velkovýroby)
- Absolutní nákladová výhoda (nízké náklady)
- Požadavky na kapitál (potřeba investic)
- Odlišení produktů
- Přístup k distribučním kanálům
- Právní bariéry a politika vlády
- Očekávaná odvetná opatření

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou:

- Koncentrace dodavatelů
- Diferenciace vstupů
- Náklady na přechod k jinému dodavateli
- Existence náhradních (substitučních) vstupů
- Důležitost objemu dodávek pro dodavatele

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly kupujících jsou:

- Cenová citlivost
- Náklady na produkt vůči celkovým nákladům
- Konkurence mezi kupujícími
- Odlišení produktů

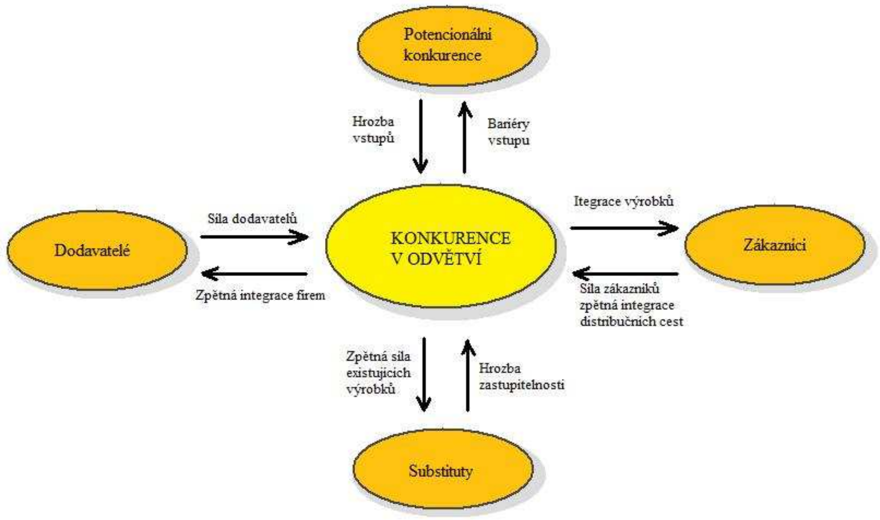
- Motivace těch, kdo rozhodují o nákupu
- Vyjednávací síla
- Koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů
- Náklady na přechod k jinému dodavateli
- Informovanost kupujících
- Schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace)
- Existence substitutů

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- Náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku
- Ochota (sklon) přejít na substituční produkt
- Relativní výše cen substitutů

Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- Růst odvětví
- Rozdíly mezi produkty (odlišení)
- Koncentrace konkurence
- Rozmanitost konkurentů
- Nákladové podmínky
- Bariéry výstupu (odchodu) z odvětví
- Občasný přebytek kapacity



Obr. č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví.

2.4.2.2 Přehled tipů odvětví

a) Vytvářející se odvětví

Odvětví v rané, formující se fázi. Firmy začínají, nabírají lidi, uvádí do chodu zařízení, snaží se rozšířit distribuci a získat zákazníky. Je třeba pracovat na návrhu produktů a řešení technologických problémů. Může se uplatnit široká paleta strategických přístupů, protože ještě nejsou ustanovena „pravidla hry“.

b) „Rychlé trhy“

Charakterizované překotnými technologickými změnami, krátkými životními cykly produktů, vstupy nových konkurentů, akvizicemi a fůzemi, stále novými požadavky a očekáváními zákazníků.

c) Zralá odvětví

Charakterizované zpomalením růstu.

d) Roztříštěná odvětví

Odvětví s velkým množstvím malých a středních firem (stovky až tisíce), většinou privátních, bez podstatného podílu na celkovém prodeji v odvětví. Chybí odvětvoví vůdci a firmy s velkým podílem na trhu.

2.4.2.3 Stakehoalders

Stakeholders jsou osoby nebo skupiny, které mohou ovlivnit nebo působit na dosažení cílů organizace nebo jsou dosažením cílů organizace ovlivněni. Identifikací a určením vlivu klíčových stakeholders se odkryjí některé další cíle firmy.

Zainteresovanými mohou být:

- Koneční zákazníci a uživatelé
- Klíčové zákaznické skupiny
- Zaměstnanci
- Vlastníci a akcionáři
- Finančníci
- Dodavatelé
- Zájmové skupiny
- Veřejné organizace

Při analýze zainteresovaných je obvykle užitečné nalézt pomocí vhodného zařazení jednotlivých zainteresovaných (jednotlivců i skupin) tzv. klíčové hráče, tedy ty zainteresované, kteří mají velkou moc ovlivnit chod firmy a také zájem (obvykle na úspěchu a prosperitě). Jako moc obvykle lze charakterizovat vztah mezi sociálními hráči, v němž jeden hráč může přimět jiného hráče, dělat něco, co by jinak neudělal.

Tvůrci strategie by si pak měli položit následující otázky a snažit se na ně ve spolupráci se zainteresovanými odpovědět.

- Jaká jsou očekávání „klíčových hráčů“?
- Jaké hrozby mohou vyplývat z „nepředvídatelnosti“ zainteresovaných stran?
- Jaké příležitosti mohou vyplývat z „nepředvídatelnosti“ zainteresovaných stran?

2.4.3 Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí

Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Je nutné odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby firmy a určit její hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. [5]

2.4.3.1 SWOT analýza

Nejznámější a nejpoužívanější analýzou je tzv. SWOT analýza. Je to shrnutí řady strategických analýz v kombinaci s analýzou prostředí. Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí.

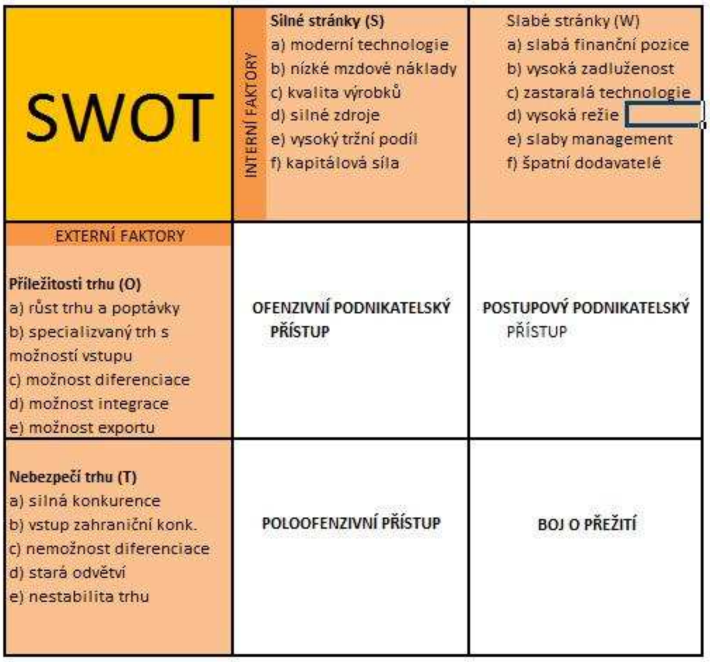
S - interní silné stránky (Strengths)

W- interní slabé stránky (Weaknesses)

O - příležitosti (Opportunities) vnějšího prostředí

T - hrozby (Threats) vnějšího prostředí

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí na firmu. Slabé stránky W a silné stránky S zase vliv vnějšího okolí. Rozbor celkové podnikatelské pozice a její vliv na možné budoucí chování firmy je možno vyjádřit následujícím schématem. [3]



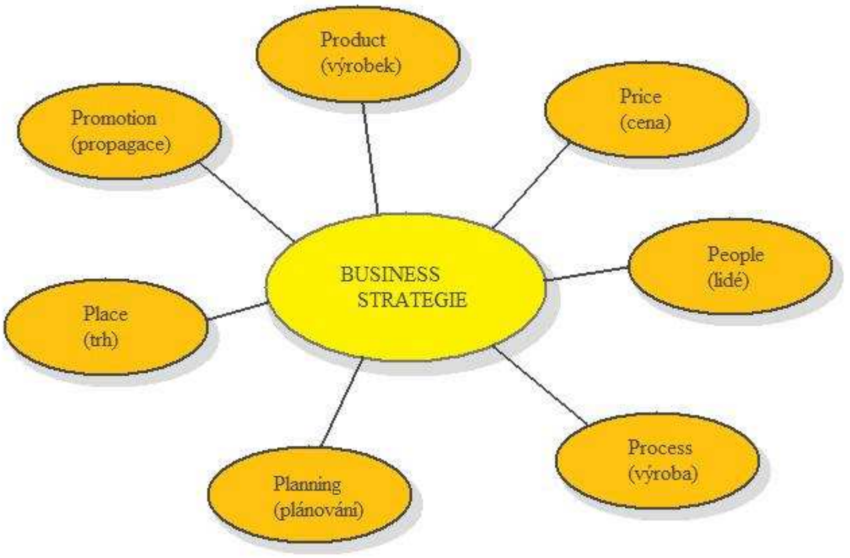
Obr. č. 2: Metoda SWOT

2.4.4 Shrnutí teoretických přístupů

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Doporučuje se, aby předložené návrhy strategie byly posuzovány zejména z následujících tří hledisek: vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. [3]

Po vyhodnocení potřebných analýz se v diplomové práci pokusím formulovat strategické cíle na business úrovni a to za pomoci 7P. Business strategie (česky obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, t.j. Product (soubor výrobků), Price (cenovou politiku), Place (vymezení trhu), Promotion (distribuční kanály), People (lidské zdroje, pracovníci), Process (vývojové, zásobovací, výrobní a další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků) a Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura).

Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků jednotlivých analýz vymezeny strategické cíle.



Obr. č. 3: Rozšířený marketingový mix jako východisko pro definici obchodní strategie

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole uvedu detailněji některé skutečnosti o ČEZ Logistice, budu aplikovat jednotlivé zmíněné analýzy a rozepíši faktory působící na společnost.

3.1 Základní parametry společnosti ČEZ Logistika

Společnost ČEZ Logistika, s.r.o. byla založena 2. 7. 2004 a zapsána do obchodního rejstříku dne 2. 8. 2004 v souladu se záměrem Skupiny ČEZ centralizovat proces nákupu a prodeje materiálu pro distribuční sítě do samostatné dceřiné obchodní společnosti. Kompletní činnost společnosti byla zahájena 1. 7. 2005. Jediným 100% vlastníkem a zakladatelem společnosti ČEZ Logistika je společnost ČEZ, a.s.

Hlavním předmětem činnosti společnosti ČEZ Logistika, s.r.o., je prodej elektromontážního materiálu pro potřeby výstavby, obnovy a údržby distribučních sítí a poskytování doprovodných služeb souvisejících s tímto odvětvím.

ČEZ Logistika s.r.o. se základním kapitálem ve výši 200 mil. Kč, při kterém je společnost dobře profinancovatelná a má zaručen dobrý přístup k dalším externím zdrojům ke krytí provozních potřeb. Je také možné čerpat prostředky z úvěrového portfolia Skupiny ČEZ.

ČEZ Logistika, s.r.o., má jednoduchou vlastnickou strukturu s jediným společníkem, kterým je ČEZ, a.s. Toto řešení vlastnické struktury je variantou nejvhodnější, neboť jakékoliv rozmělnění vlastnické struktury v zásadě dlouhodobě neprospívá žádné obchodní společnosti.

Orgány společnosti tvoří 3 jednatelé (z řad jmenovaných manažerů) a 3 členná dozorčí rada.

Základním posláním Skupiny ČEZ je se stát jedničkou na trzích s elektřinou ve střední a východní Evropě. Pro splnění toho cíle musí i společnost ČEZ Logistika, s.r.o., jakožto významný člen Skupiny ČEZ, maximalizovat svoji pozici na trhu elektromontážního materiálu v tomto regionu.

3.1.1 Hlavní náplň společnosti ČEZ Logistika

3.1.1.1 Obchod

Provádí a smluvně zajišťuje výběr dodavatelů, vyhodnocuje portfolio nabízených materiálů a služeb, provádí analýzu konkurence, zpracovává nabídky zboží do výběrových řízení, smluvně zajišťuje prodej zboží, analyzuje tržní segmenty a vyhledává potenciální zákazníky, navrhuje prodej nových komodit novým zákazníkům, provádí hodnocení zákazníků za účelem minimalizace finančních rizik, definuje a realizuje marketingovou strategii rozvoje firmy jako celku, jednotlivých materiálů a služeb, stanovuje obchodní a cenovou strategii v rámci všech 5 lokací, navrhuje a realizuje reklamní a propagační aktivity firmy. Vymáhá pohledávky z obchodního styku.

3.1.1.2 Logistika

Je výkonnou složkou, která realizuje bezprostřední styk se zákazníky společnosti a jejich dodavateli. Je rozdělena na dva útvary – Zásobování a Skladování.

Útvar Zásobování organizuje logistický tok zboží tak, aby vždy naplňoval zájmy zákazníků, především ze Skupiny ČEZ. Je odpovědný za výši zásob zboží a dobu jejich obratu. Vyhledává a doporučuje k realizaci nové konstrukční materiály pro energetickou soustavu a zodpovídá za tvorbu a údržbu jednotného katalogu materiálů v celé Skupině ČEZ. V případě neshod vede reklamační řízení a navrhuje potřebné změny dodávaného sortimentu (podle situace na trhu) nebo organizace logistických služeb.
Je kontaktním místem pro zákazníky a je odpovědný za jejich uspokojení. Rozhoduje, odkud a kam budou směrovány dodávky pro zákazníky. Zodpovídá za kompletaci zakázek podle poptávek zákazníků a za oblast řízení zásob.

Hlavní náplní útvaru Skladování jsou veškeré činnosti spojené s příjmem materiálu na sklad - naskladněním a jeho následným výdejem – vyskladněním. Podle pokynu Zásobování zajišťuje přepravu nakupovaného materiálu mezi sklady společnosti, kompletaci materiálu a jeho rozvoz na jednotlivé zakázky. Vede evidenci vratných obalů.

Provádí přímý prodej zboží zákazníkům s okamžitou poptávkou v místě a čase, včetně zajištění výběru hotovosti za prodané zboží.

3.1.1.3 Správa společnosti

Zahrnuje všechny podpůrné procesy, jež slouží jako servis pro hlavní procesy uvedené v předchozích odstavcích.

Controlling zpracovává střednědobé i krátkodobé finanční plány a rozpočty, stanoví ukazatele pro efektivní řízení jednotlivých procesů, dále vytváří pravidla prevence vzniku nedobytných pohledávek, kurzových rizik, metodiku cash-flow k zajištění plynulého financování krátkodobých a dlouhodobých potřeb v provozní a investiční oblasti společnosti, zabezpečuje agendu spojenou se zřizováním, vedením a rušením účtů u bank, IT+Celní správa sleduje funkčnost informačních technologií společnosti a jejich provázanost mezi jednotlivými procesy uvnitř společnosti i na významné zákazníky a dodavatele a zajišťuje styk s celními orgány při dovozu a vývozu zboží v rámci EU (INTRASTAT) a ostatních zemí. Ekologie zajišťuje agendu odpadového a obalového hospodářství a BOZP.

Účetnictví společnosti je prováděno dodavatelsky, veškeré podklady budou předávány elektronicky, oběh dokladů ve společnosti bude podporován funkčním workflow v SAP.

3.1.2 Strategický rámec společnosti ČEZ Logistika

Prvotním strategickým cílem společnosti je snížit náklady ve skupině ČEZ, zefektivněním nákup, skladování a distribuci. ČEZ Logistika uvádí doslova: "Chceme se plně orientovat na potřeby a požadavky našich zákazníků, budovat s nimi strategické partnerství, které povede k vzájemnému prospěchu a stálému rozvoji vytvářených hodnot. Tomuto cíli jsou podřízeny veškeré aktivity a procesy v naší společnosti."

Nicméně celá strategie a poslání firmy se samozřejmě odvíjí od mateční společnosti ČEZ, a.s. Objemy nákupů materiálů a služeb představují pro Skupinu ČEZ

celkový roční objem přibližně 8 mld. Kč. Tyto nákupy nejsou ve Skupině nijak koordinovány, a proto představují potenciální zdroj úspor. Využitím synergie nákupů se předpokládá docílit ročních úspor přibližně 0,5 mld. Kč.

Koncept strategického cíle koordinace nákupní činnosti byl navržen pracovní skupinou. V oboru ve kterém ČEZ Logistika operuje je úzká vazba mezi nákupem a logistikou. Zejména z tohoto důvodu je nutné řešit problematiku logistiky současně s řešením nákupu.

3.1.3 Očekávání zřizovatele

Zřizovatel, kterým je ČEZ, a.s., má obrovskou potřebu některých komodit pro výstavbu a údržbu sítí, rozvoden atp. Tato potřeba byla v posledním roce ještě umocněna mírnou zimou, která dovolovala další výstavbu a rozvoj sítí pro distribuci elektrické energie. Je jisté, že očekávání, které musí společnost ČEZ Logistika plnit je zejména co nejefektivnější nákup pro Skupinu ČEZ. Musí přesně koordinovat skladové zásoby a dodávky, přesně podle potřeb vnitřního zákazníka. Například problematika skladování, které bylo dříve rozděleno mezi regiony, činilo velké problémy, protože se snadno stávalo, že jedna regionální společnost usilovně poptávala zboží, které leželo v sousedním skladu. Sjednocení nákupu i distribuce k zákazníkovi je cesta k úspěšnému podniku. Efektivní fungování sebou přináší úspory a cesta nízkých nákladů a kvalitních služeb dnes nese svoje ovoce nejen v oblasti energetiky.

Očekávání zřizovatele tedy nejsou o nic menší, než mít silnou a dobře pracující dceřinou společnost, která svým profesionálním přístupem bude v podstatě jedním z podpůrných procesů Skupiny ČEZ, z hlediska fungování bude maximálně efektivní a při nakládání s prostředky hospodárná a účelová.

3.1.3.1 Shrnutí naplnění očekávání zřizovatele

Předeslaná očekávání zřizovatele se do značné míry daří také plnit. Díky nově nastavovaným procesům se společnost stává efektivnější a dobře fungující. Zrychluje se vyřizování zakázek a zpružňuje se celkový chod firmy. Nad očekávání dobrých úspěchů dosahuje ČEZ Logistika v obratu a zisku, kde došlo k navýšení v řádech desítek až stovek procent. Daří se tak zhodnotit vložený kapitál pro investory.

3.2 Analyzování obecného okolí

Obecné okolí neboli prostředí, ve kterém se firma pohybuje, má podstatnou měrou vliv na prosperitu firmy. Je zřejmé, že některé firmy přesunují svoje provozy právě z důvodů výhodnějšího obecného okolí. Může se jednat o zakládání firem v daňových rájích, nebo například výrobní závody renomovaných značek v Číně.

3.2.1 SLEPTE ANALÝZA

SLEPTE analýza je často používanou variantou analýzy obecného okolí. Stanovuje šest vlivů působících na firmu zvenčí.

3.2.1.1 Politické faktory

Po posledních volbách do parlamentu v roce 2006 se situace na politické scéně sice změnila vítězstvím pravicové ODS, ale takříkajíc jenom na oko. Tato strana zcela podporuje tržní hospodářství a snaží se vyvíjet prostor pro rovné podnikání v ČR. Snaží se prosazovat takové zákony a novely zákonů, které budou pomáhat rozmachu české ekonomiky. Rozložení křesel ve sněmovně však ukazuje vyrovnané síly levice a pravice. Dalo by se říci, že takto skutečnost přináší zdlouhavější přijímání zákonů, které navíc svým charakterem odpovídají spíše kompromisům mezi tržní a sociální politikou. Dochází sice k dalšímu rozvoji podnikání ve všech oblastech, ale přinášené reformy nemají zatím tak pozitivní dopad na podniky, jako například snížení daní na Slovensku, které odstartovalo ekonomický růst regionu. Některé firmy či investoři se bojí vstupovat na politicky nestabilní půdu, protože by to mohlo ovlivnit jejich další hospodářské výsledky. Naopak jako dobrá investiční pobídka může na firmy působit fakt, že hlavou státu je uznávaný ekonom a tržně smýšlející člověk. Současný prezident, Václav Klaus, navíc projevuje svoje zainteresování a pozitivní smýšlení v oblasti energetiky, což je jistě pro Skupinu ČEZ dobré znamení.

Pro spolčenost ČEZ Logistika nevidím v současné politické situaci ani pozitivní ani negativní vliv. Neutrální politické prostředí je tedy pro další vývoj firmy spíše dobré. Domnívám se, že situace na politické scéně nenabere nečekané obrátky, které by mohly změnit podmínky pro fungování společnosti.

Česká Republika má v rámci EU rozhodně dobré podmínky. Postavení země se navíc díky platnosti Schengenské dohody zlepší díky bezproblémovému průjezdu hranic v rámci EU. Jako negativum vidím neustálé oddalování přijetí Eura, je však jasné, že ekonomika státu musí být na takový krok řádně připravena.

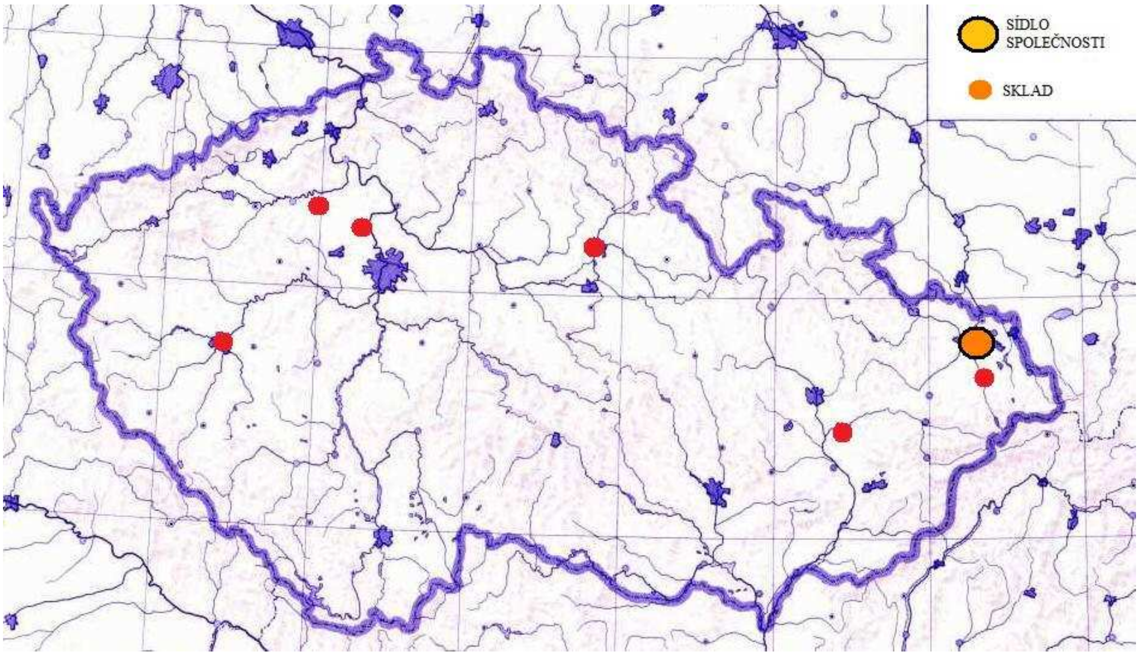
3.2.1.2 Sociální faktory

Pokud se nad sociální situací zamyslíme z dlouhodobého hlediska, zjistíme, že po roce 1990 došlo v České republice k mnoha změnám. Československo se v roce 1992 rozdělilo na dva samostatné státy - Českou republiku a Slovenskou republiku. Toto rozdělení mělo samozřejmě dopad v sociální tak i ekonomické oblast. Oba státy zavedly nutnost pracovního povolení pro zahraniční pracovníky. Dosud bezproblémové vazby se narušily také ve finančních a materiálových tocích nejrůznějších podniků a firem. Tyto změny spolu s rychlým přechodem ekonomiky na tržní hospodářství přivodily některým firmám velké problémy a spousta podniků byla nucena ukončit svoji činnost nebo, v lepším případě, se přetransformovat v jiný subjekt.

Pokud se zaměříme na sociální zázemí Skupiny ČEZ, zjistíme, že tato svoje pobočky i svoje dceřiné společnosti rozmístila po všech krajích České Republiky, čímž se snaží decentralizovat svoje síly. Operuje tak na větším území, přispívá pozitivně na zaměstnanost i v krajích s vyšší nezaměstnaností a nasazením jednotného systému odměňování vyrovnává platové diference mezi jednotlivými kraji. Průměrná hrubá mzda pro rok 2007 činila 21 781,- pro odvětví energetiky je to 27 161. Domnívám se, že čtvrtinový rozdíl v hrubé mzdě je pro energetické podniky více než uspokojivý.

Při detailnějším pohledu do struktury společnosti ČEZ Logistika je patrné, že i tato dceřiná společnost nemá zastoupení jenom v jednom městě či kraji, ale zejména díky regionálním skladům nabízí zaměstnání ve více městech. Ředitelství společnosti ČEZ Logistika je situováno v Ostravě, metropoli severní Moravy. Díky Báňské vysoké

škole je zde dostatečné zázemí vysokoškolsky vzdělané populace a lze tak očekávat dostatečný počet kvalifikovaných zájemců o pracovní místa.



Obr. č. 4: Mapka působnosti ČEZ Logistiky

3.2.1.3 Technologické faktory

Nejen pronikání českých firem do zemí EU, ale zejména podnikání cizích subjektů a dovoz ze zahraničí odstartoval tvrdý konkurenční boj. Přínosem konkurenčnímu prostředí zejména z hlediska zpřehlednění kvality výrobků je přítomnost norem ISO. Jak pro výrobu a výrobní postupy tak pro materiály a výrobky byly zavedeny normy a audity. Začínají se formovat stále nové oblasti vývoje a technologie používané v energetice směřují k efektivní výrobě, přenosu a transformaci elektrické energie.

Společnost ČEZ Logistika pružně přechází na stále nové výrobky v energetickém sektoru. K nejnovějším technologiím se dostává zejména díky svým dodavatelům, kteří informují velkého odběratele, jakým ČEZ Logistika je, o nových a moderních výrobcích a technologiích a dále pak o změnách parametrů dodávaného zboží. ČEZ Logistika pak informuje svoje zákazníky a díky internetovému obchodu má potencionální zákazník i možnost dobrého srovnání parametrů a cen. Skupinu ČEZ při

výstavbě a modernizaci sítě využívá poslední technologie dostupné na trhu, aby předcházela předčasnému zastarávání sítě a novým nuceným investicím.

Skupina ČEZ se hlásí k principům udržitelného rozvoje, což znamená nejen naplňování požadavků legislativy, ale též podporu zlepšování efektivity, obnovu stávajícího portfolia zdrojů za účelem snížení emisí, optimalizaci řízení, podporu výzkumu a vývoje moderních a progresivních technologií a jejich zavádění do praxe, vzdělávání a osvěty a řady dalších oblastí. ČEZ, a. s., i dceřiné společnosti zadávají výzkumné projekty externím zpracovatelům. K tomu vyhotovují technická zadání a oponentury, kontrolují plnění a případně též zajišťují dokumentaci, technické informace, data, výsledky měření apod. Celkové náklady na výzkum a vývoj v roce 2006 činili 337mil Kč.

3.2.1.4 Legislativní faktory

V ČR je podnikání řízeno živnostenským a obchodním zákoníkem, který musí dodržovat veškeré podnikající právní subjekty. Dochází také takřka pravidelně k přijímání novely živnostenského zákona, které upravuje práva a povinnosti subjektů a vede k zamezování nekalého obchodování atd. Mezi legislativní faktory ovlivňující podnikání v ČR jistě patří reforma soudnictví, která by měla zprůhlednit a zrychlit vyřizování soudních sporů a to vše při zlepšené kvalitě posouzení práva.

Pozitivně působí tendence upravovat zákon o dani z přijmu směrem ke zvýhodnění podnikajících osob. Poslední novela stanovuje například zvýšení slevy na dani za poplatníka nebo upravuje daňové bonusy.

Energetika je státem dobře sledovaný obor podnikání a zákon na energetické firmy myslí ve všech ohledech. Posledním přijatým zákonem v oblasti energetiky je například zavedení ekologické daně. Dosud jsme na to nebyli zvyklí, ale přichází čas, kdy na energetické komodity pevná paliva, plynná paliva a elektřinu budou "uvaleny" přímé daně. Jedná se konkrétně o daň ze zemního plynu a některých dalších plynů, daň z pevných paliv (např. uhlí, které je k výrobě elektrické energie hojně využíváno) a daň z elektřiny, které jsou souhrnně označovány jako tzv. ekologické daně. Primárním důvodem k zavedení těchto daní je povinnost České republiky implementovat směrnici Evropské rady. ČR svoji povinnost splnila vydáním zákona č. 261, jehož součástí

zmíněné zdanění energetických komodit je. Na základě tohoto zákona je tedy od 1. 1. 2008 každá odebraná MWh zpoplatněna jednotnou sazbou daně. Aktuálně platná sazba činí 28,30 Kč/MWh. Daň z elektřiny, v konečné fázi zaplacena zákazníkem, bude souhrnně správci daně, kterým je Celní úřad.

Pro společnost ČEZ Logistika existují některé podstatné legislativní faktory, které se vztahují jak k podnikání v oboru energetiky, tak jako ekologické předpisy. Je to zejména zákon o veřejných zakázkách, který upravuje za jakých podmínek a jak má být vedeno výběrové řízení.

Jelikož se ČEZ Logistika zabývá i dopravou zboží na místo požadované zákazníkem, hraje velkou roli otázka ceny dopravy. V České republice jsou zákonem stanoveny dva hlavní poplatky ovlivňující cenu dopravy. Takzvaná silniční daň a nově zavedené dálniční mýtné.

3.2.1.5 Ekonomické faktory

Na počátku transformace tedy po roce 1989 předstihovala Česká republika ve výkonnosti ekonomiky ostatní kandidátské země i ekonomicky slabší členské státy Evropské unie. Hrubý domácí produkt měřený v paritě kupní síly dosahoval v roce 1990 69 % průměru Unie, zatímco například v Řecku činil 59 % a v Portugalsku 62 %. Složitý proces zahájení transformace centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní byl doprovázen prudkým poklesem HDP v roce 1991 (o 11,6 %). V roce 1993 byl sice hospodářský růst obnoven, ale vysoký propad a slabší recese z let 1997 až 1999 způsobily, že teprve v průběhu roku 2001 se česká ekonomika dostala na úroveň HDP v roce 1989.

V současné době se české hospodářství nachází v růstové fázi ekonomického cyklu. Predikce Ministerstva financí ČR očekává růst i v příštích letech. Přesto se rozdíl mezi Evropskou unií a Českou republikou oproti roku 1989 zvýšil.

Produktivita práce (HDP na 1 zaměstnaného ve stálých cenách) se průběžně od roku 1994 zvyšuje. Růst produktivity práce podpořený investicemi do lidských zdrojů a celoživotního učení představuje, pokud bude zachován v dosavadní míře, možnost snížení rozdílu ekonomické výkonnosti mezi ČR a zeměmi EU.

S přechodem od plánového hospodářství k tržnímu se změnilo i celkové ekonomické klima. Do slovníku ekonomického prostředí přibyly pojmy jako konkurence, konkurs či marketing. Významnými faktory ovlivňující ekonomické prostředí na našem trhu jsou:

- ukončení kuponové privatizace a pokračování daleko složitější privatizace strategických podniků a bank
- platební neschopnost
- založení trhu s cennými papíry
- burzovní obchodování s elektrickou energií
- přibližování našeho práva s právem EU

Velmi důležitým ekonomickým faktorem je růst HDP a růst spotřební nákupů obyvatelstva v procentech z HDP. Jelikož punčochové zboží se považuje za luxusní zboží, je proto velmi důležité v jaké fázi se HDP nachází. V současné době je v České republice 6% nárůst HDP, který vytváří populace, v níž je pouze 6% nezaměstnanost. Inflace se pohybuje a to díky velké nezaměstnanosti a restriktivní politice centrální banky na nízké úrovni. Saldo zahraničního obchodu klesá, ale je pořád neuspokojivé. Státní zadluženost je v normách, které stanovila EU pro začlenění do měnové unie.

V průběhu let se objevují podobné obchodní cykly a to zejména v souvislosti s roční dobou. Je pravdou, že společnost ČEZ Logistika zaznamenává snížení prodeje zboží přes zimní měsíce. Výjimkou je ale hned poslední slabá zima, která umožňovala takřka nepřerušenou výstavbu a obnovu sítí a tím i zvýšenou poptávku po komoditách jakou jsou kabely a sloupy. Další zvýšená spotřeba materiálu byla po odeznění orkánu Cyril, který se v minulém roce prohnal Českou Republikou a zanechal znatelné škody na vedení elektrické energie.

V posledních letech se také zlepšovala úroková míra, což přispívalo ke zvýšeným investicím v podnikání. Společnost ČEZ Logistika má dobré finanční zázemí Skupiny ČEZ, je ale dobré myslet na vodné rozložení vlastního a cizího kapitálu firmy. Nízké úrokové míry také napomáhají investicím ostatních podniků, které pak mohou modernizovat svoje energetické zázemí a tím zvyšují počet poptávek zaznamenaných ČEZ Logistikou.

Nezaměstnanost se za poslední rok dostala dle mého názoru na přirozenou hranici 6%, což má pozitivní vliv na Českou ekonomiku, stejně tak jako zvýšená koupěschopnost obyvatelstva.

Cena za barel ropy má stoupající charakter, který se zatím díky silné koruně a slabému dolaru neodráží v přílišném vzestupu cen pohonných hmot.

U k a z a t e l				2006	
Ukazatele reálné ekonomiky					
HDP				3 231,6	mld Kč
Vývoz zboží a služeb				14,4	%
Dovoz zboží a služeb				13,8	%
Energetická náročnost					%
Průmysl	- tržby			11,6	%
Stavebnictví	-tržby		-	9,8	%
Služby	- tržby			5,0	%
Zemědělství	- tržby			-3,7	%
Obecná míra nezaměstnanosti				7,1	%
Průměrné hrubé nominální mzdy				6,4	%
Míra inflace				2,5	%
EUR*				25,9	Kč
USD*				17,5	Kč
*stav k začátku roku 2008					

Tab. č. 1: Některé makroekonomické ukazatele

3.2.1.6 Ekologické faktory

Společnost ČEZ Logistika podniká v oboru, který je poměrně dost sledován a musí pochopitelně plnit ekologické normy dané zákonem. Je sice pravdou, že se nezabývá výrobou, při které by vznikaly odpadní látky, ale musí nakládat například s transformátorovými oleji a dalšími nebezpečnými produkty. Proto má ČEZ Logistika jednak povolení na nakládání s takovými látkami a dále zaměstnává specialistu, který dohlíží na ekologii ve firmě a na odpadové hospodářství.

Na ČEZ Logistiku se nevztahují žádné speciální normy ohledně ekologie a při řešení ekologických otázek nevznikají ani větší náklady a ani se nijak nekomplikuje provoz společnosti.

3.3 Analyzování oborového okolí

Každé podnikání se potýká s různými vlivy daného oboru. Nelze ale tuto problematiku řešit pro celý obor současně, ale pro každou firmu zvlášť. Jednotlivé firmy mají totiž zavedeny různé zvyklosti, postupy a mají různé dodavatele a zákazníky.

3.3.1 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČÍCH SIL

Tato analýza má na vstupu pět hlavních bodů každého podnikání a na výstupu je pak vyhodnocení, ze kterého plyne, jak si firma stojí na trhu v rámci daného oboru. Ukáže se mimo jiné, zda se firma více podřizuje zákazníkům, dodavatelům nebo konkurentům.

3.3.1.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nelze rozhodně říci, že v energetice není konkurence, nicméně energetický trh je velice specifický do jisté míry uzavřený. Vstup nových hráčů, kteří by významně ovlivnili energetický trh, se nepředpokládá. Pokud se podíváme na fungování Evropských energetik, zjistíme, že je starý kontinent rozdělen mezi několik mezinárodních společností, které ovládají trh a určují vývoj v odvětví. Jsou tu pak menší energetické společnosti působící v rámci států. Celá Evropa, je propojena elektrickými sítěmi a proto je možný obchod a spolupráce velice snadno a rychle a společnosti této možnosti také hojně využívají. Propojení velkého území také znamená, že se úspěšné společnosti pokouší o zahraniční akvizice, skupování menších společností, nebo investice do společných projektů.

Co se týče ČEZ Logistiky, která se zabývá nákupem komodit pro výstavbu a rozvoj sítí, tato jako dceřiná společnost energetického gigantu má jistě dobré postavení. Jsou zde stávající konkurenti v podobě velkoskladů nebo prodejců komodit pro energetiku, nemají však tak dobrou pozici ani vyjednávací schopnosti.

Vstup nových a silných konkurentů se v této oblasti podnikání neočekává. Nově vstupující dodavatel, by totiž musel mít buď dobré zázemí v některé z větších energetických firem, nebo by musel zajišťovat i levnou výrobu, aby se cenově prosadil. Navíc investice spojené se vstupem do odvětví by se pohybovali v řádech desítek milionů korun. Právní bariery v oboru s prodejem zboží pro energetiku nejsou nijak výjimečné a tak by nově vstupující společnost neměla mít v tomto ohledu problémy.

3.3.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Jako v každém oboru podnikání, tak i v energetice jsou běžné a speciální komodity. Není tedy problém, při nákupu běžných komodit jako jsou kabely nebo jističe, nakupovat formou výběrového řízení, které bývá často zabezpečeno elektronickou aukcí. Elektronické aukce se účastní potencionální dodavatelé s tím, že vítězí ten, který nabídne nejnižší prodejní cenu. Účastníci výběrového řízení, mají během aukce možnost vidět nejnižší nabídku a snižovat tak cenu podle svých možností. Dochází tak tedy k úspoře prostředků, protože firmy nabídnou vždy nižší cenu, než jakou by nabídly v případě obálkové metody a zároveň je jejich vyjednávací schopnost snížena na minimum, protože pravidla aukce jsou daná a nelze až na výjimky více vyjednávat.

V případě velkých zakázek, jaké Skupina ČEZ jistě nabízí, se dodavatelé mezi sebou dobře znají a jejich vyjednávací síla je velmi vysoká, protože nabídnou většinou nadsazené ceny v podobné výši, aby nakupující ČEZ Logistika neměla možnost srazit ceny příliš dolů. Nákupčí je pak odkázán na svoje přesvědčovací metody, aby alespoň jednoho dodavatele přinutil snížit cenu na přijatelnou úroveň. Touto strategií podobně přemrštěných cen si firmy sice zajistí dostatečné příjmy, ale hrozí, že za těchto podmínek vstoupí do jejich odvětví nový levnější dodavatel.

Nejlepší vyjednávací sílu mají prodejci, kteří nabízí úzkoprofilové komodity, tyto mají většinou jednoho, v horším případě, zámořského výrobce. Za těchto podmínek je nákup vázán plně na dodavatele a ten určuje komu a za kolik zboží prodá. Je zde sice možnost srovnání s internetovým ceníkem prodejců v zámoří, ale uskutečnit nákup je možné pouze přes místního dodavatele. Navíc jsou dodací lhůty takových komodit dosti

dlouhé a tak je nutné počítat s nákupem dostatečně dopředu aby nedošlo k pozdržení výstavby nebo obnovy sítí.

Ve vztahu k dodavatelům je vhodné zavést některé podpůrné procesy jako nákup přímo od výrobců, nejpřísnější požadavky na kvalitu a spolehlivost dodávek dle náročných standardů v energetice, transparentní výběrová řízení přinášející úspory nákupních cen, systém periodického kriteriálního hodnocení dodavatelů.

3.3.1.3 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujícího je jednoznačně dána tím kdo nakupuje. V případě ČEZ Logistiky jsou dvě oblasti zákazníků. Jedna oblast je charakterizována dlouhodobým obchodním vztahem a bezproblémovým jednáním, kdy se jedná o tzv. vnitřního zákazníka ze Skupiny ČEZ. Druhá skupina je z řad široké firemní veřejnosti, která u ČEZ Logistiky nakupuje většinou odlišný druh zboží v nižších objemech.

Podívejme se detailněji na vyjednávací sílu kupujícího ze Skupiny ČEZ. Je pravdou, že vnitřní zákazník má s ČEZ Logistikou jistě nejlepší vztahy a je zároveň i největším a nejstabilnějším odběratelem, není však pravdou, že by měl silnou vyjednávací moc z hlediska ceny, protože se jedná o specifický vztah. ČEZ Logistika zná požadavky Skupiny ČEZ a snaží se, aby byla stále připravená tyto požadavky uspokojovat. Hledá tedy pro sebe dodavatele s nejlepšími komoditami za nejlepší ceny. S těmito dodavateli se pak snaží v rámci velkého objemu odebíraného zboží učinit optimalizaci ceny – tedy snaží se koupit co nejlevněji. Vnitřnímu zákazníkovi pak nabízí zboží s pevně stanovenou cenou, u které už se žádná další optimalizace neočekává. Smyslem ČEZ Logistiky je tedy nakoupit co nejlevněji, nabídnout zboží s rozumnou přirážkou a v případě potřeby co nejpružněji dodat na místo výstavby nebo obnovy sítě. Vnitřní zákazník má tedy větší vyjednávací sílu směrem k tomu, jaké produkty chce nakupovat, v jakém množství a kdy mu mají být dodány.

Druhá skupina zákazníků, jsou zákazníci jak stálý tak nahodilý, mající možnost vybírat mezi nákupem v elektromontážních skladech, nebo prostřednictvím ČEZ Logistiky. Jejich vyjednávací síla v cenové oblasti je dobrá, jelikož se snaží získat zboží co nejlevnější, nemůžou však požadovat, aby jim ČEZ Logistika sehnala odlišný tip

produktu, protože se jedná většinou o malé objemy zakázek a tyto nejsou pro prodávajícího příliš rentabilní.

Poměr prodeje do Skupiny ČEZ a mimo ni je přibližně 80:20, což také odpovídá předpisům plynoucím ze zákona.

Přehled a rozdělení zákazníků do segmentů podle významu:

a) Skupina ČEZ

- mateřská společnost ČEZ, a.s.
- REAS (SME, ZČE, STE, SČE a VČE), ve kterých ČEZ získal majetkový podíl
- ostatní dceřiné společnosti ČEZ (ČEZnet, ČEZ ENERGOSERVIS, I & C Energo, SIGMA–ENERGO, Energetické opravny, OSC, Lomy Mořina) vč. dceřiných společností REAS

b) Elektromontážní firmy

- Sortimentně je zde největší odběr elektromontážního, elektroinstalačního materiálu, plastových a betonových výrobků i sortiment veřejného osvětlení.

c) Průmyslové podniky s vlastní energetikou

- Velké průmyslové podniky, spotřebovávající materiál pro vlastní údržbu nebo obnovu energetických sítí.

d) Ostatní výrobci energií a ostatní REAS (JME, JČE, PRE)

- Získávání zakázek především formou veřejných obchodních soutěží.

e) Zahraničí

- Rozvíjející se segment, příležitosti skýtá sousední trh Slovenska a Polska.

3.3.1.4 <u>Hrozba substitutů</u>

Jelikož je ČEZ Logistika společností, jejíž náplní je pokud možno co nejvýhodnější nákup strategických komodit, jejich skladování a následná distribuce, nehrozí zde příchod substitutů v takové míře, jako jsme zvyklí u výrobních společností. Je spíše posláním společnosti nabízet široký sortiment komodit z oblasti energetiky a to jak v podobě řekněme klasického zboží, tak i substitutů. Je pravdou, že v energetice na takové úrovni, jako je v České Republice se nedá experimentovat s použitým

materiálem na výstavbu a údržbu sítí, ale je dobré mít v záloze vždy alternativní řešení pro případ nenadálých událostí. ČEZ Logistika se také, dle mého názoru, nemusí obávat, že by se vnitřní zákazník ze skupiny ČEZ rozhodl nakoupit substituční zboží od jiných dodavatelů, protože veškeré potřeby zákazníka dostatečně pokrývá a přesně splňuje kladené požadavky. Navíc síť podléhá jistým standardům a nelze k její údržbě a výstavbě používat neověřené součásti, byť by měli stejné technické parametry jako předepsaná součást.

Jiné je to ale při prodeji zboží mimo Skupinu ČEZ. V ČR je široké zastoupení dodavatelů komodit pro energetiku a množství velkoskladů. Externí zákazník má tedy možnost volby a rozhodují většinou finanční aspekty před servisním zajištěním stabilního dodavatele, jakým bezesporu ČEZ Logistika je. Navíc výrobní podnik, který má ve svém komplexu energetické zařízení, může v rámci úspory nákladů použít substituční zboží se stejnými technickými parametry, aniž by ohrožoval fungování podniku v širším měřítku.

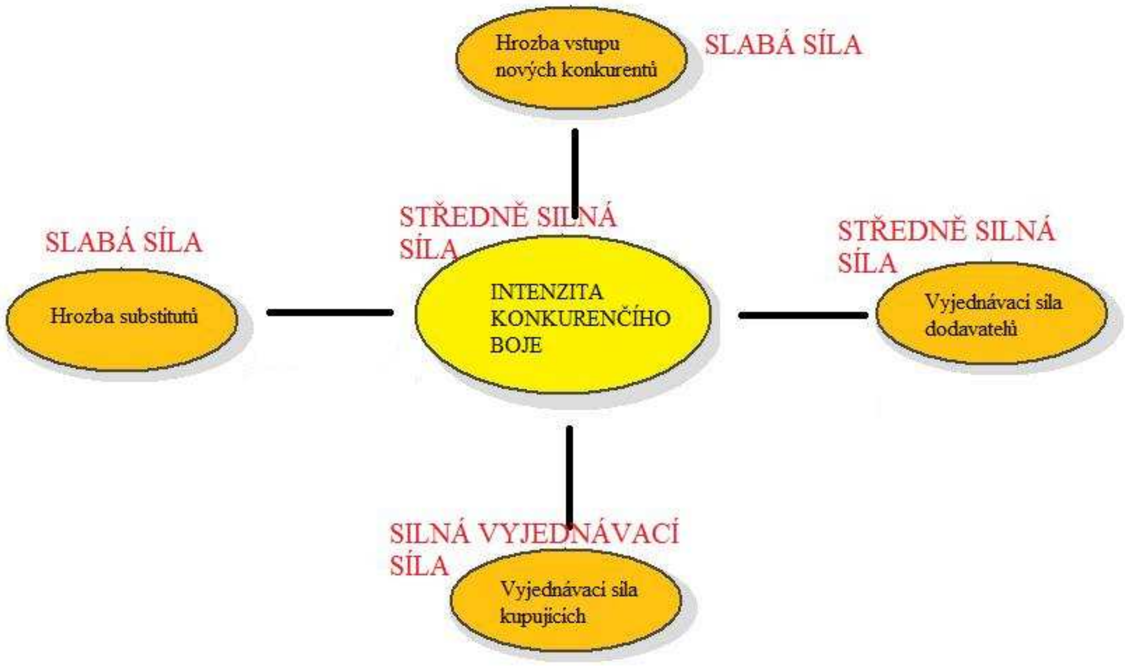
3.3.1.5 Intenzita konkurenčího boje

Konkurenční boj v energetice jistě existuje, Česká Republika je otevřený trh a zájemci o poskytování služeb jsou vítáni. Pokud se bude, stavět nová elektrárna, jistě se přihlásí mnoho zájemců, kteří budou zejména sdružovat nepřeberné množství subdodavatelů. Odvětví jako takové je dosti zajímavé a poskytuje široké možnosti pro investování, takže se růst odvětví ještě dlouho nezastaví. Nedá se říci, že by se potencionální konkurence shromažďovala kolem Prahy nebo jiných velkých měst, je tomu spíše naopak. Dodavatele komodit pro energetiku najdeme bez rozdílu po celé České Republice a nemyslím si, že by všichni konkurenti byli stejní, naopak jejich rozmanitost je velká.

Pokud by chtěl do odvětví prodeje energetických komodit vstoupit nový hráč, je to samozřejmě možné ale je potřeba počítat s většími investicemi do začátku. Je nutné zajistit skladovací prostory a nakoupit nejrůznější materiál za desítky milionů korun. Nejde ale jenom o peníze. Nový konkurent by se musel také dobře vyznat mezi výrobci a dodavateli a zajistit si dostatečné dodavatelské zázemí a zjistit si jaké jsou jeho možnosti v porovnání s ostatními konkurenty.

Ukončení činnosti firmy, která nabízí komodity pro energetiku, by nemělo znamenat větší administrativní ani jiné problémy. Taková situace se většinou řeší převedením povinností záručního servisu na jiný subjekt, popřípadě přímo na výrobce.

Konkurenční prostředí je tedy na trhu s elektromateriálem silně saturováno. Nabízené produkty a služby jsou komoditní a náklady na straně zákazníka na změnu dodavatele jsou nízké. Společnost ČEZ Logistika využívá mezery konkurence a získává zákazníky konkurentů, a tím se snaží snížit jejich podíl na trhu. Hlavními konkurenty v oblastech jsou zejména velkoobchody s elektromateriálem, mezi které patří ARGOS ELEKTRO, a.s., Hagard (Lexel), Kamat, EGE Trading, s.r.o. Po vstupu do EU je vyvíjen tlak na ceny ze strany konkurence z okolních států, zejména pak z Polska a Slovenska, případně i z Německa či Francie. V současné době dochází k formování „centrálního nákupu“ ve skupině E.ON (JME a JČE) s lokalizací v Mnichově.



Obr. č. 5: Zobrazení 5sil dle Portera

3.3.2 Charakter odvětví

Závěrem by se dalo říci, že odvětví, ve kterém se ČEZ Logistika pohybuje, je odvětví ve vývoji s očekávaným dalším růstem. Formují se procesy, zaměstnanci se učí stále novým věcem a je možné další personální rozšiřování. Zkvalitňuje se distribuční síť a získávají se noví zákazníci. Navrhují se služby a produkty pro maximální spokojenost zákazníka. Je na místě vytvářet strategie a plány.

3.3.3 STAKEHOLDERS

Vliv zainteresovaných stran na chod firmy, způsob a charakter vyjednávání mezi akcionáři nebo postoj odborů nemusí být z fungování společnosti na první pohled patrný. Energetické odvětví podléhá krom jiného také dohledu ze strany státu a fungování energetických společností je upraveno zákonem.

Většinovým vlastníkem akcií ČEZ, a.s. je stát a jediným vlastníkem a zřizovatelem společnost ČEZ Logistika je mateřská společnost, tedy ČEZ, a.s. Jedinou velkou zainteresovanou stranou tedy není těžké odhalit. Její požadavky jsou jasně dané a fungování ČEZ Logistiky se podle toho tedy musí řídit.

Další neopomenutelnou stranou jsou dodavatelé. Nemyslím si, že dodavatelů pro energetiku je málo, ale jedná se většinou o velké zakázky a proto se jednotlivé výrobní společnosti snaží pokud možno co nejvíce dostat do přízně strategického nákupčího v regionu, kterým je ČEZ Logistika.

Od zaměstnanců společnosti se očekává profesionální přístup a plné nasazení. O plnění cílů ze strany zaměstnanců není pochyb, ale o dobré zaměstnance je potřeba se taky dobře starat. Myslím si, že systém odměňování ve Skupině ČEZ je dobře nastaven a zaměstnanci odráží svou spokojenost v dobrém chodu firmy.

Společnost ČEZ Logistika nemá aktivní odbory, které by prosazovaly zájmy zaměstnanců.

3.4. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Každá firma má jak mezní stavy, za které svými schopnostmi nestačí, tak potenciál, který stojí za to využít. Následující analytický rozbor poukáže na dobré i špatné stránky firmy.

3.4.1 SWOT ANALÝZA

Nebojím se říci, že SWOT analýza je nejvyužívanější analýzou vůbec. Mnohé podniky totiž soupis dobrých a špatných vlastností, možností a rizik vytvářejí, aniž by věděli, že právě toto je základní pilíř strategického řízení podniku.

3.4.1.1 S - interní silné stránky (Strengths)

Společnost ČEZ Logistika je velký a silný podnik na poli dodávek komodit pro energetiku. Silné stránky jsou jistě dlouholeté zkušenost jak s nákupem, skladováním a distribucí materiálu, tak zkušenosti managementu s vedením velkého podniku a dostatečné znalosti oboru.

Prosperita a dobré výsledky hospodaření dceřiné společnosti i celé skupiny ČEZ zajišťují dostatek prostředků pro případné investice do skladovacích zařízení nebo například do systému SAP. Pod tento business software přechází celá Skupina ČEZ k 1. 1. 2008. Využívání tohoto softwaru vede k zefektivnění práce, vhodnému nastavení procesů a minimalizování úzkých míst podniku. Sjednotí se komunikační kanály celé skupiny, což bude mít jistě pozitivní vliv na chod společnosti ČEZ Logistika. Bude například patrnější jaké investiční akce v rámci obnovy a výstavby sítí nastanou v nejbližších měsících a tak je možné si dobře připravit půdu u jednotlivých dodavatelů ČEZ Logistiky. Do systému SAP jsou také zadávány veškeré informace spojené s jednotlivými zakázkami a tyto mohou být zadavatelem aktualizovány, takže celá Skupina ČEZ vidí aktuální informace a zjednoduší se tak i komunikace mezi jednotlivými odděleními ČEZ Logistiky.

Celá skupina ČEZ prochází také v současné době transformací nazvanou Štíhlá firma, která má za úkol zefektivnit a zoptimalizovat fungování cele skupiny. Je tedy prováděna analýza fungování firmy tak aby byly vhodně nastaveny procesy mezi jednotlivé dceřiné společnosti. ČEZ Logistice z toho plyne výhoda zejména v oblasti nastavení procesů nákupu. Je tendence co nejvíce zjednodušit tento proces a tím uspořit čas a finanční prostředky. Je jisté, že cesta nižších nákladů vede k úspěchu a proto je dobře, že se tato otázka nepodceňuje.

- silné kapitálové zázemí vlastníka
- množství konsignačních skladů, velké skladovací prostory
- smluvní zajištění vztahů s významnými dodavateli
- moderní informační systém a Webshop – možnost vyhledání a objednání zboží
- kvalitní lidské zdroje
- konkurenceschopné ceny opírající se o velký nákupní potenciál společnosti
- distribuční kanály

3.4.1.2 W- interní slabé stránky (Weaknesses)

Interní slabou stránkou firmy by mohl být fakt právě probíhající transformace. Jistě, že pokud firma působí na trhu nějakou dobu, tak se nevyplácí trvat na aktuálním organizačním uspořádání a firma by měla vždy vědět, že by mohla dělat věci lépe. Je dobré přehodnotit postupy, sjednotit některé procesy, nebo oddělení, ale zároveň je potřeba neustále mít zpětnou vazbu ze změn, které pobíhají. Mám tím na mysli zejména přílišné soustředění se na samotnou transformaci a opomenutí reálných problémů, které mohou znamenat pozdější nesnáze. Je totiž pravdou, že při transformaci samotné je firma v ohrožení svou nestabilitou, kdy přechodem pravomocí z jednoho oddělení na druhé může docházet například k nedodržení termínu, nedostatečné personální zázemí.

Domnívám se, že má firma až příliš širokou nabídku zboží, které se jenom úzce váže se energetikou. Nákupu tohoto zboží se přitom musí věnovat velká péče, ale není zde bohužel tížená prodejnost. Spolčenost ČEZ Logistika tímto přichází k nákladům navíc.

- relativně nízký podíl zákazníků mimo Skupinu ČEZ na celkových tržbách
- sortiment zaměřený na materiálové potřeby Skupiny ČEZ

- rozdílné technické standardy materiálu v jednotlivých krajích
- neznalost značky v zahraničí (konkurenční nevýhoda)

3.4.1.3 O - příležitosti vnějšího prostředí (Opportunities)

Dle mého názoru má ČEZ Logistika velký potenciál a mohla by se pokusit po uspokojení potřeb Skupiny ČEZ zaměřit svoje síly také na ostatní současné zákazníky a věnovat se jim s náležitou péčí. Věnovat se poctivě jejich potřebám, nabízet kvalitní servis, nebo pružené řešení reklamací by jistě zaručilo jejich přízeň i při vyšších cenách. Navíc, když už ČEZ Logistika umí nabídnout stabilní a kvalitní zázemí Skupině, nemělo by tedy činit problém věnovat stejnou péči i ostatním zákazníkům. Dle mého názoru, by to vedlo k nárůstu zákazníků a zakázek, protože dobrá pověst firmy je nejlepší reklama.

Dobrým krokem, který už ČEZ Logistika začala podnikat je vázání dodavatelů do rámcových dodavatelských smluv. Tyto smlouvy upravují vztah dodavatele ještě před samotnou objednávkou ze strany ČEZ Logistiky a říkají, jaké budou termíny dodávky atp.

Cesta nižších nákladů je také jistě odtrhnutí od dodavatelů a přechod na odběr komodit přímo do výrobce. Využití této příležitosti by přineslo nejen nemalé snížení nákladů o desítky procent, ale zároveň by zde byla možnost nechávat si některé komodity vyrobit přímo na míru, nebo spolupracovat s výrobcem na úrovni dodávek JUST IN TIME, čímž by odpadli náklady spojené se skladováním a možná i distribucí některých komodit. ČEZ Logistika by se uzavřením vhodných smluv, které by vyžadovali jistou predikci spotřeby, mohla stát prosperujícím prostředníkem pro některé dodávky materiálu. Myšlenka, která mě napadá, je jít ještě dál a v rámci skupiny investovat do skoupení některých stěžejních výrobců energetického materiálu, popřípadě se stát většinovým vlastníkem. To by umožňovalo prohloubení obchodního vztahu. Variantním řešením pro ovládnutí dodávek je, s potřebným know-how, vytvořit vlastní novou firmu, která by některé základní komodity vyráběla. Je zde však důležité zvážit jestli by se takový krok vyplatil finančně, nebo jestli by jistota vlastního výrobce stála za vyšší náklady. Je pravdou, že v době, kdy je tendence přecházet spíše

outsourcing, nemusí být zakládání vlastního výrobního podniku nejlepším řešením, nicméně stojí za zvážení.

Skupina ČEZ má také důležité zahraniční akvizice, kterých by mohla ČEZ Logistika využít a rozšířit svoji působnost za hranice ČR. Dodávky materiálu pro obnovu a výstavbu sítí v zahraničí by se mohli stát značným zdrojem příjmů.

- expanze na trhy zemí EU
- příliv zahraničního kapitálu do ČR – investiční záměry zahraničních společností
- participace na realizovaných zakázkách v obnově distribučních soustav
- účast na veřejných zakázkách mimo Skupinu ČEZ
- vstup na nové zahraniční trhy s využitím synergických efektů při zahraničních akvizicích ČEZ
- výhradní zastoupení pro prodej vybraných komodit

3.4.1.4 <u>T - hrozby vnějšího prostředí (Threats)</u>

Hrozbou vnějšího prostředí by mohla být přítomnost silného zahraničního konkurenta. Není vyloučeno, že by se takový konkurent objevit mohl, protože na východě je množství dostatečně kvalifikovaných firem, které vyrábí levněji než ve střední Evropě, ale s dobrou kvalitou blížící se naším standardům. V západní Evropě jsou naopak zase velice zkušené firmy obchodující s energetickými komoditami, jejich velkou výhodou je prvotřídní zboží a kvalitní know-how.

- hospodářská recese, platební neschopnost ekonomických subjektů
- intenzivní regionální konkurence u zákazníků mimo Skupinu ČEZ
- nízká vzájemná podpora jednotlivých subjektů v rámci Skupiny ČEZ
- konkurence nadnárodních společností působících v tomto tržním segmentu

SILNÉ STRÁNKY

a) silné kapitálové zázemí vlastníka
b) množství konsignačních skladů, velké sklady
c) smluvní zajištění vztahů s významnými dodavateli
d) moderní informační systém a Webshop
e) kvalitní lidské zdroje
f) konkurenceschopné ceny a velký nákupní potenciál
g) distribuční kanály

PŘÍLEŽITOSTI

a) expanze na trhy zemí EU
b) příliv zahraničního kapitálu do ČR
c) participace na realizovaných zakázkách v obnově
d) účast na veřejných zakázkách mimo Skupinu ČEZ
e) nové zahraniční trhy při zahraničních akvizicích ČEZ
f) výhradní zastoupení pro prodej vybraných komodit

HROZBY

a) hospodářská recese, platební neschopnost dalších subjektů
b) intenzivní regionální konkurence mimo Skupinu ČEZ
c) nízká podpora subjektů v rámci Skupiny ČEZ
c) konkurence nadnárodních společností

SLABÉ STRÁNKY

a) nízký podíl zákazníků mimo Skupinu ČEZ
b) sortiment zaměřený na potřeby Skupiny ČEZ
c) rozdílné technické standardy materiálu v krajích
d) neznalost značky v zahraničí

Obr. č. 6: Přehled SWOT analýzy

4. NÁVRH STRATEGIE

Po vyhodnocení potřebných analýz se v diplomové práci pokusím formulovat strategické cíle na business úrovni a to za pomoci 7P. Business strategie (česky obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskne ČEZ Logistice konkrétním a specifický charakter.

4.1 Strategie Skupiny ČEZ

Strategickým cílem energetické Skupiny ČEZ je stát se lídrem na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy. Kromě výroby a prodeje elektřiny patří k jejím aktivitám i oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin nebo pracování vedlejších energetických produktů. Skupina ČEZ se současně řadí mezi tři největší výrobce tepla v České republice. Mateřskou společností a jádrem Skupiny ČEZ je největší výrobce elektřiny v České republice, akciová společnost ČEZ.

4.3 PODNIKOVÁ STRATEGIE

Společnost ČEZ Logistika je procesní dcera energetického gigantu ČEZ, a.s., a musí tedy svoje aktivity podřídit poslání, se kterým vznikala. Proto i mnou navrhované strategické cíle jsou v souladu se strategií Skupiny ČEZ.

4.3.1 FORMULACE 7P

Takzvaných 7P je formulace strategických aktivit vycházejících z marketingového mixu, dále rozšířeného o návazné prvky firmy.

4.3.1.1 Product (soubor výrobků)

Produktovou strategii firmy ČEZ Logistika bych formuloval do několika oblastí. Prvním korkem by měla být detailní analýza nabízených komodit, která by měla obsahovat jak počty kusů prodaného zboží, tak závislost prodeje na ročním období. Měli by se stanovit stěžejní komodity, ke kterým by bylo vhodné navrhnout postup pro další zvýšení prodeje, jako typové rozšíření nabídky, nebo zvláštní péče o odběratele těchto komodit. Zboží stojící na opačném konci tohoto vyhodnocení si zaslouží úvahu o úplném odstranění z nabídky, nebo je vhodné navrhnout co nejvíce snížit náklady spojené s méně prodávanými komoditami. Nemyslím si, že je vhodné razantně snižovat počet nabízených položek, což by bylo spíše ke škodě, ale je nutné soustředit se čistě na opravdu používané energetické komodity.

Další oblastí by mohlo být roztřídění komodit podle odběru do Skupiny ČEZ a mimo. Pro nakupující mimo Skupinu ČEZ by bylo dobré, kromě nabídky jednotlivých komodit vytvořit i balíky zboží za zvýhodněnou cenu. Tyto balíky by se skládaly ze zboží, které zákazníci mimo Skupinu ČEZ často nakupují společně na uskutečnění specifických zakázek.

4.3.1.2 Price (cenová politika)

Cenovou politiku společnosti je žádoucí propočítat a stanovit na několik let dopředu. Mám tím na mysli zejména cenové přirážky při prodeji do Skupiny ČEZ. V souvislosti s náklady, které vznikly při založení společnosti, je vhodné zpočátku volit vyšší marži, pro plynulou návratnost investice. Během následujících 3 – 4 let by se mohla marže snižovat a posléze by bylo vhodné ji stabilizovat kolem 6%.

Pro prodej mimo Skupinu ČEZ je pochopitelně cílem uskutečňovat prodej s co nevětším možným ziskem, nutné je ale sledovat trend konkurence a pružně reagovat na

vývoj na trhu. Přemrštěnost cen zbaví v krátkém čase ČEZ Logistiku konkurenceschopnosti a následný návrat zákazníků bývá pouze pozvolný. Doporučil bych tedy zavést sledování cen na trhu.

S tím souvisí i skladová politika. S posilující korunou není rentabilní se více předzásobovat výrobky z okolních států EU, jelikož se jejich cena každým dnem snižuje. Během jednoho měsíce na skladě tak výrobek může ztratit veškerou ziskovost a přejít do ztrátového sektoru.

4.3.1.3 Place (vymezení trhu)

Původních 5 REAS společností mělo rozděleno Českou Republiku a tu dodavatelsky zajišťovalo. S příchodem ČEZ Logistiky se situace nemění, je však nutné připomenout přítomnost konkurenční společnosti E.ON na Moravě a v Jižních Čechách. Vhodnou polohou ředitelství ČEZ Logistika v blízkosti hranic se Slovenskou a Polskou Republikou bych doporučoval zvýšit zájem o tyto bezprostřední lokality. Díky působení Skupiny ČEZ v obou zemích by bylo možné působit na potencionální odběratele prostřednictvím ČEZ, a.s., nebo jiné z dcer a tím zvýšit zájem o produkty ČEZ Logistiky. Bylo by dle mého názoru i strategicky výhodné zbudovat pobočky a sklady za hranicemi ČR. Jedním z důvodů by mohly být nižší náklady na provoz takové pobočky v porovnání s domácími pobočkami a pak zvýšení operativnosti v regionu. Zavedením skladu a prodejního místa by se zvýšilo povědomí o společnosti ČEZ Logistika v sousedních zemích, kde je dostatek průmyslových center, které by se stali potencionálními zákazníky.

4.3.1.4 Promotion (distribuční kanály)

Strategií distribučních kanálů k zefektivnění činnosti je jistě optimalizace skladů a hledání úsporných dopravních cest.

Během krátkého fungování společnosti ČEZ Logistika došlo k optimalizaci zejména zrušením jednoho skladu. Vyvážené a dobře rozmístěné sklady přináší užitek nejen v oblasti nákladů ale také v operativnosti a plynulosti dodávek. Další snižování

počtů skladů, nebo dokonce budování jednoho centrálního skladu není strategicky výhodné.

Jinak by tomu bylo při zprovoznění železničních distribučních center. Doposud výhledový prvek, který by mohl přinést svoje ovoce, je myšlena využívání železniční dopravy při přepravě zboží. Česká Republika předpokládá založení několika překladových center pro železniční dopravu a zároveň zkvalitnění nákladní železniční dopravy. Pokud by společnost ČEZ Logistika tuto aktivitu sledovala a vhodně se do projektu zapojila, mohla by získat strategickou pozici a zdroj levné a rychlé dopravy. Navíc by Skupina ČEZ měla další argument při častých ekologických debatách s organizacemi a veřejností.

4.3.1.5 People (lidské zdroje, pracovníci)

Základem dobře fungující firmy jsou vyškolení lidé, kteří mají přehled nad tím, co dělají a jak to dělají. Strategickým cílem společnosti ČEZ Logistika by mělo být dostatečné proškolení a dobré zvládnutí systému SAP. U SAPu ale všechna práce nekončí, takže je nutné poskytovat zaměstnancům neustálou motivaci a zapojit je do vyhodnocování svojí práce, to znamená, že by měl každý ze zaměstnanců vědět, jaké změny v ČEZ Logistice probíhají a jaké se chystají, protože je žádoucí aby se všichni svými názory a poznatky zapojili do dobrého vývoje firmy. Nákupní společnost je zejména o lidech a proto je jim potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

Důležité informace a zdroj poznatků by také mohl obsahovat projekt, kdy by každý ze zaměstnanců centrály a přední zaměstnanci detašovaných skladových pracovišť vypracoval na konci roku dokument podobný výroční zprávě. V této zprávě by rozebral důležité projekty do, kterých se zapojil a jejich průběh, pozastavil by se nad fungováním společnosti, nad nedostatky i přednostmi. Jednalo by se přibližně o 50 zpráv z několika firemních úrovní a domnívám se, že jejich zpracováním by vzešly nové cíle pro zlepšení společnosti.

4.3.1.6 Process (vývojové, zásobovací, výrobní a další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků)

Strategickým cílem v procesní oblasti je pokud možno zavedení procesů na maximální počet činností v nákupu a dodávkách zboží. Stejnou péči si zaslouží i procesy podpůrné, jako vyřizování reklamací nebo správa odpadového hospodářství. ČEZ Logistika má několik základních okruhů komodit, které by mohli být zabezpečeny společným procesem.

Cesta vedoucí k úspěšnému zavedení procesů je neustálé zkoumání a zjednodušování opakujících se činností a nastavení správných postupů. Je zřejmé, že práce na údržbě procesů nikdy nekončí, protože je neustále potřeba je aktualizovat a transformovat na změny v nabídce zboží a služeb.

V sektoru zákazníků bych doporučil sestavit s nejdůležitějšími odběrateli smlouvy, které by predikovaly odběr zboží a služeb a přibližně by stanovili potřeby zboží v časových úsecích

4.3.1.7 Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura)

Díky krátkému působení na trhu nemá ještě ČEZ Logistika zaběhnuté plánovací mechanizmy. Doporučoval bych zavést transparentní vedení dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých cílů, s vyznačením způsobu a data dosažení. Pro potřeby sledování plnění úkolů bych zavedl webovou stránku na intranetu společnosti.

4.4 Doporučení v rovině organizační

K některým důležitým změnám v organizační rovině společnosti ČEZ Logistika již došlo. Jedná se zejména o úpravu organizační uspořádání společnosti, které spíše odpovídá procesnímu řízení. Proběhly i další změny plynoucí ze zařazení spolčenosti ČEZ Logistika do Skupiny ČEZ a v návaznosti na to bych doporučoval zavést pod kompetenci ČEZ Logistiky i další nákupní činnost. Vzhledem k dobrým výsledkům společnosti a know-how, kterým společnost disponuje, by mohlo být pro Skupinu ČEZ výhodné svěřit i nákup některých komodit pro elektrárny. Tento nákup v dnešní době spadá pod jiný nákupní útvar. Domnívám se, že je mnoho součástí společných pro provoz elektrárny i pro rozvodnou síť a nemuseli by se tak jedné komoditě věnovat dvě složky Skupiny ČEZ. Rozhodně je by bylo dobrým krokem, i z hlediska procesního řízení aby se na určité komodity zcela soustředila pouze ČEZ Logistika, čímž by jistě dosáhla vyšší vyjednávací síly a lepších úspor. Doporučoval bych provést analýzu společných komodit, vyčlenit tyto z původního nákupního útvaru a vsadit je pod kompetenci společnosti ČEZ Logistika.

K organizačnímu uspořádání ČEZ Logistiky mám drobné výhrady, kde by hlavní procesy, které společnost zabezpečuje, měl zaštiťovat tzv. senior pracovník. Nejenom důležité zakázky, ale celkově by měl metodicky zajišťovat fungování oddělení zkušený zaměstnanec. Oddělili by se tak úkoly, které teď částečně řeší ředitel oddělení. Ředitel by pak měl více prostoru pro rozhodování a organizaci.

4.5 Doporučení v rovině finanční

Jelikož se spolčenost ČEZ Logistika pohybuje v prostředí Skupiny ČEZ, nemusí mít obavy, že by některou plánovanou investici neproinvestovala. Navíc dosahuje společnost nad očekávání dobré výsledky, které se podepisují v ziskovosti.

Managementu společnosti bych jednoznačně doporučil sledovat poměr vlastního a cizího kapitálu, protože v poslední době platí snad více než kdykoli předtím, že je vhodné používat zejména cizí kapitál. Provoz společnosti je hospodárnější a vlastní kapitál je možné použít zejména na navrácení vložených prostředků vynaložených při založení společnosti.

Dále bych doporučoval čtvrtletně zpracovávat základní přehled ukazatelů finanční analýzy. K přihlédnutí k typu společnosti bych doporučoval sledovat zejména rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu celkového kapitálu, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti.

4.6 Doporučení v rovině procesní

Z obchodního hlediska si vede firma velice dobře, její procesy nákupu i prodeje jsou dobře nastaveny. Spolčenost by ale měla mířit za hranice České republiky, protože i Skupina ČEZ dávno tyto hranice překročila. Orientace na východní část EU by pro spolčenost ČEZ Logistika měla být zásadní.

Jak jsem již nastínil, doporučoval bych oslovit vhodného zahraničního partnera k vypracování průzkumu a business plánu pro rozšíření svojí působnosti. Cílové destinace jsou naší bezprostřední sousedé jako Polsko, Slovensko, Rumunsko nebo Bulharsko. Tyto země jsou s příchodem Schengenského prostoru ještě zajímavější.

Dále bych doporučoval aktivní přístup k novým dodavatelům a technologiím. Doposud je společnost ČEZ Logistika informována o nových typech komodit zejména díky svým dodavatelům, kteří tyto nabízejí. O nově příchozích dodavatelích se ČEZ Logistika dozví v okamžiku, kdy tito jí sami nabídnou svoje služby. Je tedy možné, že zde existují vhodní dodavatelé, které ČEZ Logistika nevyužívá, protože o nich neví. Dále se domnívám, že ve chvíli, kdy dodavatel seznamuje společnost s novým

výrobkem nebo technologií už by ČEZ Logistika o tomto měla mít záznam a kalkulovat s novými parametry již dlouho dopředu. Bylo by totiž možné v některých případech pozdržet pánovaný projekt s tím, že by využití moderních technologií mělo pozitivní dopad na funkčnost a životnost elektrické sítě.

4.7 Doporučení v rovině personální

Již jsem zmiňoval, že systém odměňování je v celé Skupině ČEZ dobře nastaven a finanční motivace zaměstnanců funguje jistě tak jak má. V personální oblasti, bych pro ČEZ Logistiku doporučil zavedení 3 typů vykazování aktivity, které přispějí k zlepšení sledování probíhajících procesů.

Základním dokumentem, který by vedl každý zaměstnanec správy společnosti a vedoucí pracovníci detašovaných pracovišť, je přehled činností na kterých pracuje, včetně závěrečných protokolů při ukončení jednotlivých činností. Mám tím na mysli zejména proces nákupu a prodeje. Dalším dokumentem je přehled aktivních zakázek v rámci oddělení. Ten slouží pro vedení společnosti, aby bylo možné sledovat aktivní zakázky a jejich průběh.

5. HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

V závěrečné části diplomové práce chronologicky seřadím jednotlivé kroky, které pro zlepšení fungování společnosti ČEZ Logistika navrhuji, sestavím Ganttův diagram a uvedu možná rizika.

5.1 Etapy implementace

Veškerou aktivitu jsem rozdělil do osmi etap:

1. etapa (-> 1. 1. 08) – Analyzování a formulace doporučených změn

Práci na první etapě jsem odvedl do značné míry vypracování této diplomové práce. Tato etapa tedy obsahuje stanovení základních faktů, analyzování potenciálu, formulace doporučených změn a stanovení nových strategických iniciativ.

2. etapa (1.1. - 1. 3. 08) – Implementace vnitřních změn společnosti

Z analýzy vychází několik doporučení pro změnu, nebo zavedení nových aktivit, jako jsou reporty zakázek, nebo aktivní přístup k vyhledávání dodavatelů. Pro tyto změny jsem vyhradil dva měsíce, přičemž předpokládám, že během této doby dojde i k odladění těchto změn v praxi. Vyhledání vhodných komodit a dodavatelů pro dodávky „just in time".

3. etapa (1.2. - 1. 4. 08) – Analýza příležitostí v okolních regionech

Strategickou iniciativou, která dle mého názoru směřuje k růstu a prosperitě společnosti ČEZ Logistika je expanze do dalších států EU. Za tímto účelem je nutné zpracovat podrobnou analýzu trhu a podnikatelský záměr pro vybrané regiony. Výběr na které státy bude průzkum zaměřen bych nechal na uvážení vedení společnosti, je však zřejmé, že se bude jednat spíše o státy východní Evropy. Pro zpracování analýzy jsou k dispozici dva kalendářní měsíce. Podepsání smluv pro dodávky „just in time".

4. etapa (1.4. - 1. 5. 08) – Stanovení nových cílových regionů

Na základě výsledků analýzy příležitostí v okolních regionech rozhodnout o expanzi společnosti do zahraničí. Určit obchodně zajímavé oblasti a stanovit finanční náročnost založení jedné nebo více poboček.

5. etapa (1.5. - 1. 8. 08) – Založení poboček ve zvolených regionech

Splnit zákonné podmínky založení pobočky a zajistit prostory pro rozjezd firmy.

6. etapa (1.6. - 1. 7. 08) – Kontrola fungování nových iniciativ společnosti

Šest měsíců po zavedení změn je vhodné zkontrolovat, zda došlo k firemnímu růstu a posunu kvality nabízených služeb, popřípadě odladit některé nové procesy. Ve věci rozšíření působnosti společnosti do okolních regionů je na analyzování ještě příliš brzy, ale je na místě provést kontrolu dodržení termínů a zadaných úkolů. Reklamní kampaň v odborných zahraničních periodikách, kde ČEZ Logistika v souvislosti s otevíráním nových poboček upozorni potencionální zákazníky i dodavatele na svou přítomnost.

7. etapa (1. 8. 08 ->) – Zahájení provozu poboček

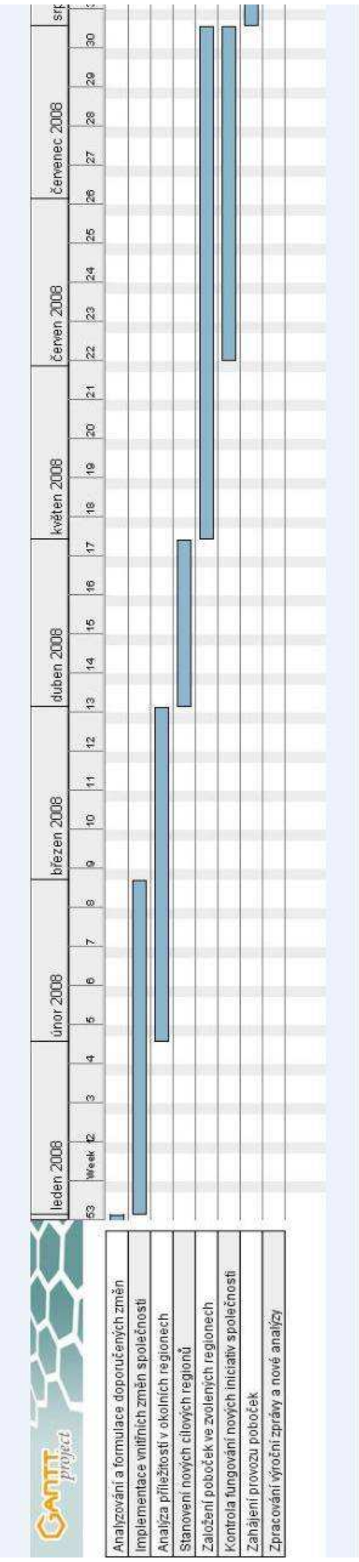
Od srpna letošního roku by již mohli fungovat nové pobočky společnosti ČEZ Logistika v zahraničí. V tomto termínu by mělo započít zaplňování skladů, zpracování prvních výběrových řízení i volný prodej a logistické služby.

8. etapa (1. 1. 09 ->) – Zpracování výroční zprávy a nové analýzy

Závěrem celého projektu změn ve společnosti ČEZ Logistika bude zpracování výroční zprávy. Zpráva by měla obsahovat výsledky spolčenosti před zavedením změn a po něm. Dále pak bych doporučil nechat vypracovat novou analýzu po dokončení transformace, jelikož se energetický trh neustále mění.

5.2 GANTTŮV DIAGRAM

Na obrázku vidíme jednotlivé úkoly v Ganttově diagramu s celkovou dobou trvání jednotlivých úkolů, jejich zahájení a ukončení.



Obr. č. 7: Ganttův diagram

5.3 Stanovení rizik

Každé změny v zavedeném systému sebou nese rizika. Riziko bývá úměrně velké očekávanému zisku. Je pravdou, že mnou navrhované interní změny ve fungování firmy sebou přílišná rizika nenesou tak jak expanze společnosti ČEZ Logistika na nové zahraniční trhy. Nicméně je možné, že zavedení některých dokumentů ke sledování aktivity zaměstnanců může být zavádějící. Jak plyne z přiložených tabulek, bude-li nákupčí ČEZ Logistiky vhodně volit poptané dodavatele, může docházet ke skreslování nákladů, které by byly vynaloženy v případě přímého nákupu. Takto skreslená data jsou pak špatným podkladem pro další analytickou činnost.

Jedním z rizik zahraniční expanze může být nepřijetí nových poboček tamním trhem, což by v postatě znamenalo, že byly špatně vyhodnoceny výsledky analýzy, nebo že se management nesprávně rozhodl ve volbě regionu. V lepším případě by se firma alespoň z části uchytila a odvrátil by se tak krach projektu. Druhým rizikem může být opačný stav, který by mohl nastat, bude-li se vedení společnosti příliš soustředit na zahraniční trhy a začne ztrácet na domácí půdě. V obou zmíněných případech dojde ke ztrátě části trhu a tím ke ztrátám vzniklým ušlým ziskem.

Pro eliminaci nepřesných údajů souvisejících s vykazováním úspor doporučuji svěřit kontrolu nad poptávanými dodavateli seniorovi nákupu, který bude dohlížet na to, aby nebyly poptávány některé firmy za účelem umělého zvýšení prvotní ceny. Riziko, které sebou nese expanze firmy, se dá jenom těžko eliminovat. Jedná se o velkou investiční akci, která musí mít seriozní podklady. Jednoznačně se vyplatí připlatit si za kvalitní průzkum trhu.

6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR

Závěrem svojí práce bych rád zhodnotil svou téměř roční činnost na analyzování společnosti ČEZ Logistika. Přiznám se, že mě z počátku zmátl název firmy a domníval jsem se, že hlavní náplní ČEZ Logistiky je dopravní činnost. Vyšel jsem však brzy z omylu, když jsem se seznámil se specializovanou nákupní společností.

Při snaze proniknout do fungování firmy, jsem zjišťoval, že se z hlediska funkční struktury se firma rozděluje na vedení společnosti zajišťující všechny řídící činnosti a na detašovaná skladová pracoviště, kde probíhají práce na přípravě zboží pro zakázky. Procesně se pak firma dělí na úsek nákup, prodej a správu společnosti.

Oddělení nákupu se specializuje na spravovávání poptávek ze strany vnitřního zákazníka ze Skupiny ČEZ a na vypisování výběrových řízení na dodávky zboží a služeb pro výstavbu, obnovu a údržbu rozvodné elektrické sítě. O probíhajících výběrových řízeních informuje potencionální dodavatele na svých webových stránkách, které jsou přehledně a funkčně vedeny.

Oddělení prodeje spravuje webový obchod, ve kterém nabízí potencionálním zákazníkům svoje zboží. Dále se stará o potřeby vnitřního zákazníka a informuje oddělení nákupu o aktuálních potřebách. Dohlíží na stav naskladněných komodit, zabývá se sledováním pohledávek.

Oddělení správa společnosti zabezpečuje skladovací prostory a zabývá se dopravou zboží do místa určení nebo například odpadovým hospodářstvím.

Před samotným analyzováním společnosti jsem uvedl základní parametry firmy, její strategický rámec a očekávání zřizovatele.

Dále jsem provedl SLEPTE analýzu obecného okolí, kde jsem došel k závěrům, že politické faktory nijak negativně neovlivňují chod ČEZ Logistiky, v sociální oblasti je nízká míra nezaměstnanosti a dostatek kvalifikovaných pracovníků pro případné rozšiřováním firmy. V oblasti technologické je znatelný vývoj a ČEZ Logistika volně přechází na nejnovější typy komodit pro energetiku. Skupina ČEZ navíc podporuje značnými finančními prostředky další postup na poli vědy a techniky. Z legislativních faktorů firma přivítala daňovou reformu, finanční zátěž ale přináší zavedení mýtného na

českých dálnicích a některé ekologické předpisy. Firma je při svých obchodních aktivitách vedena zákonem o veřejných zakázkách. V ekonomické oblasti má sílicí koruna dobrý dopad na dovoz zboží z EU, negativně je však kurz sledován u vývozu. Obchodní cykly se v průběhu minulých let ustálili a nedochází k větším nepředvídaným rozdílům nabídky a poptávky.

Z Porterovy analýzy vyplívá, že se nejeví jako pravděpodobné, aby se v dohledné době objevil na trhu větší konkurent. Většina dodavatelů má nízkou vyjednávací sílu, ale jsou zde i dodavatelé speciálních komodit, kteří mají neotřesitelnou bezkonkurenční pozici a tím i vysokou vyjednávací sílu. Mezi nakupujícími se žádný zákazník s vyšší vyjednávací silou nenachází. Hrozba substitutů v pravém slova smyslu je prakticky vyloučená a usnadňuje tak ČEZ Logistice pozici silného prodejce. Energetika se samozřejmě potýká s konkurenčním bojem, situaci však pro ČEZ Logistiku řeší do značné míry silný vnitřní zákazník ze Skupiny ČEZ.

Kromě mateční společnosti ČEZ, a.s., není žádná zainteresovaná strana, která by významně ovlivňovala chod firmy. Mezi silné stránky společnosti patří kapitálové zázemí, kvalitní skladovací prostory nebo například zavedení systému SAP, slabé stránky jsou nízký podíl zákazníků mimo Skupinu ČEZ nebo minimální znalost značky v zahraničí. Jako příležitosti vidím možnost expanze do EU a také výhradní zastoupení vybraných komodit. Hrozbu pro ČEZ Logistiku znamená konkurence v prodeji mimo Skupinu ČEZ a dále nízká podpora mezi subjekty v rámci Skupiny ČEZ.

Z analýzy mi vyplynulo několik doporučení a možné strategické cíle. Ve výrobkové oblasti doporučuji opustit některé neziskové komodity a pro externí zákazníky zavést tzv. balíky zboží a služeb, které by sdružovali prvky nakupované většinou společně. Pod kompetenci ČEZ Logistiky doporučuji zavést například nákup vybraných komodit pro správu elektráren. Cenovou politiku společnosti jsem rozdělil na prodej do skupiny a mimo, kde je rozdíl v přirážkách k ceně. Jako možné nové trhy jsem uvedl zejména Polsko a Slovensko, vzhledem k výhodné poloze vedení společnosti ČEZ Logistika. Jelikož dochází často k dopravě těžkých a objemných zásilek, doporučil jsem zvýšit zájem o železniční dopravu. Dále jsem navrhnul pokusit se dohodnout některé dodávky způsobem just in time. V oblasti lidských zdrojů zavádím několik administrativně náročnějších úprav, které ale přispějí k zefektivnění a k zlepšení koordinace volných výrobních faktorů. Další prohlubování procesního řízení

jsem stanovil pro některé oblasti firemní činnosti. Ve finanční oblasti doporučuji sledování vybraných finanční ukazatelů, zejména poměr vlastního a cizího kapitálu.

Na samotný závěr práce jsem navrhnul harmonogram implementace mnou navržených změn, vypracoval jsem Ganttův diagram a vypsal jsem možná rizika celého projektu.

Literatura

[1] ALTMANN, E.I.: Financial ratios, Discriment Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968, vol. XXII, No 4, s. 589 – 609. ISSN 0022-1082.

[2] GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2006. 180 s. ISBN 80-245-1108-8.

[3] HRON, J., TICHÁ, I.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

[4] JOHNSON, G., SCHOLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer press, 2000, 834 s. ISBN 80-7226-220-3

[5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

[6] KIM, W.CH., MAUTORGNE, R: *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.

[7] KOTLER, P.: *Marketing Management analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

[8] MALACH, A. a kol.: *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

[9] MALLYA, T., *Strategické řízení*. Brno: VUT v Brně, 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3.

[10] MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

[11] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P.: *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

[12] MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 s. ISBN 0-029-21605-2.

[13] PORTER, M.E.: Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press. New York. 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.

[14] PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V.: *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

[15] ROBBINS, S.P., COULTER, M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

[16] SOUČEK, Z.: Nové zaměření podnikové strategie. *Moderní řízení*. 7/2002. S. 13-17. ISSN 0026-8720.

[17] SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*. Praha: Professional publishing, 2005, 257 s. ISBN 80-86419-88-6

[18] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Webové stránky institucí a firem

[19] *Zákon o veřejných zakázkách* [online]. [cit. 1.1.2008]. Dostupné z: < www.e-law.cz >

[20] *ČEZ Logistika* [online]. [cit. 23.11.2007]. Dostupné z: <www.cezlogistika.cz>

[21] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2.11.2007]. Dostupné z: < www.czso.cz >

Seznam obrázků a tabulek

Obr. č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí……………………………………21
Obr. č. 2: Metoda SWOT……………………….……………………………………24
Obr. č. 3: Rozšířený marketingový mix jako východisko pro definici obsahu obchodní strategie………………………………………………………………….....25
Obr. č. 4: Mapka působnosti ČEZ Logistiky…..….……………………………………33
Obr. č. 5: Zobrazení 5sil dle Portera…………………………………………………43
Obr. č. 6: Přehled SWOT analýzy…………………………………………………...49
Obr. č. 7: Gantův diagram…………………………………………………………...60

Tab. č. 1: Některé makroekonomické ukazatele…………………….………………….37