



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ROZVOJE SPOLEČNOSTI PŮSOBÍCÍ NA TRHU S
ELEKTŘINOU**

THE PROPOSAL OF THE BUSINESS DEVELOPMENT OF THE COMPANY OPERATING ON THE
ELECTRICITY MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Matiovský, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **David Matiovský, BA**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje společnosti působící na trhu s elektřinou

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretické východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu vybrané malé společnosti působící na trhu v České republice jako alternativní dodavatel elektřiny, navrhnout a vypracovat strategii jejího dalšího rozvoje. K naplnění uvedeného cíle budou použity standardní metody vycházející ze strategické situační analýzy pro identifikaci a analýzu vnitřních, oborových a vnějších faktorů včetně jejich vyhodnocení za pomoci SWOT matice. Na základě zjištěných výsledků bude následně vybrána vhodná alternativa a oblasti dalšího rozvoje společnosti, které budou rozpracovány do akčního plánu s cílem upevnění pozice na daném trhu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M., 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013. Business strategie: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017. Strategické řízení. Teorie pro praxi, 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

STAŇKOVÁ, A., 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-8-7179-926-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 15.7.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Uvedená diplomová práce se zabývá vytvořením plánu rozvoje společnosti v rámci vybraného portfolia služeb na trhu s elektřinou. Teoretická část se zaměřuje na detailní popis možností rozvoje společnosti a problematice strategického řízení, především na vybrané analýzy obecného, tržního a vnitřního prostředí. V analytické části jsou identifikovány a analyzovány klíčové faktory působící na vybranou společnost QUANTUM, a.s. a ovlivňující její působení na trhu s elektřinou, a dále zhodnoceno vnitřní prostředí společnosti. Na základě výsledků z provedených analýz je vypracován návrh rozvoje společnosti pro upevnění pozice na trhu s elektřinou a vypracovány kroky k dosažení zvolené strategie. Součástí návrhů je také zhodnocení rizik a přínosů navrhované strategie.

Klíčová slova

Energetika, portfolio služeb, strategická analýza prostředí, strategický rozvoj, SWOT matice, trh s elektřinou

Abstract

This diploma thesis deals with the creation of the development plan within the selected portfolio of services on the electricity market. The theoretical part focuses on a detailed description of the possibilities of company development and strategic management issues, especially on selected analyzes of general, market and internal environment. In the analytical part are identified and analyzed the key factors affecting the company affecting its operation in the electricity market, as well as the evaluation of the internal environment of the company. Based on the results of the analyzes, a proposal for the development of QUANTUM, a.s. to consolidate the electricity market position and steps to achieve the chosen strategy. The proposals also include a risk assesment and evaluation of the benefits of the proposed strategy.

Keywords

Electricity market, energy sector, services portfolio, strategical analysis of the business environment, strategical development, SWOT matrix

Bibliografická citace práce

MATIOVSKÝ, David. Návrh rozvoje společnosti působící na trhu s elektřinou [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-08-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/122340>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

Ve Vyškově dne 28. srpna 2019

.....

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytla při psaní této diplomové práce. Moje poděkování patří též vedení společnosti QUANTUM, a.s., které mi ochotně poskytlo spoustu důležitých informací, a také mojí rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Obsah

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Společnost a její rozvoj.....	13
1.2 Pojetí strategie a její vymezení	14
1.2.1 Hierarchie strategií společnosti.....	15
1.3 Vymezení strategického řízení společnosti.....	16
1.4 Proces strategického řízení	17
1.5 Strategické plánování.....	20
1.6 Typologie a výběr vhodné strategie rozvoje společnosti.....	21
1.7 Analýza vnějšího prostředí	24
1.7.1 Analýza obecného prostředí dle metody SLEPTE	24
1.7.2 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil.....	25
1.8 Analýza vnitřního prostředí	27
1.8.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti metodou „7S“	27
1.8.2 Finanční analýza	28
1.9 Analýza faktorů ve SWOT matici	32
1.10 Výběr vhodné strategie pomocí matice IE.....	35
1.11 Zhodnocení rizik plánu rozvoje metodou RIPRAN	35
1.12 Implementace a kontrola strategie	37
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1 Popis a předmět podnikání vybrané společnosti.....	38
2.1.1 Historie společnosti.....	40
2.2 Analýza obecného okolí společnosti metodou SLEPTE	41
2.2.1 Sociální faktory	41
2.2.2 Legislativní faktory.....	44

2.2.3	Ekonomické faktory	45
2.2.4	Politické faktory	52
2.2.5	Technologické faktory	54
2.2.6	Ekologické faktory	54
2.3	Analýza vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti sil	57
2.3.1	Rivalita společností působících na daném trhu	57
2.3.2	Vyjednávací síla zákazníků	60
2.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	64
2.3.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	65
2.3.5	Hrozba substitutů	66
2.4	Analýza vnitřního prostředí	66
2.4.1	Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“	66
2.4.2	Finanční analýza	73
2.5	Analýza faktorů za pomoci SWOT matice	78
2.5.1	Zhodnocení SWOT matice metodikou IFE a EFE	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ROZVOJE	83
3.1	Penetrace stávajících trhů založená na intenzivnější propagaci	84
3.1.1	Produkt	85
3.1.2	Cena	86
3.1.3	Místo	86
3.1.4	Propagace	88
3.1.5	Lidé	89
3.1.6	Procesy	90
3.1.7	Plánování	90
3.1.8	Plán předpokládaných nákladů a výnosů	91
3.1.9	Potenciální rizika	94
3.1.10	Shrnutí postupu realizace	95
3.2	Rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb	97
3.2.1	Produkt	97
3.2.2	Cena	98
3.2.3	Místo	99

3.2.4	Propagace	100
3.2.5	Lidé	101
3.2.6	Procesy	101
3.2.7	Plánování	102
3.2.8	Plán předpokládaných nákladů a výnosů	103
3.2.9	Potenciální rizika	104
3.2.10	Shrnutí postupu přípravy na program „Nová zelená úsporám“	105
Závěr		107
Seznam použité literatury		109
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....		113

ÚVOD

Podnikatelské prostředí se neustále mění a rozvíjí. Konkurence se každým rokem zvětšuje a přiosťruje. Společnosti jsou nuceny na sobě neustále pracovat, optimalizovat své vnitřní procesy a hledat cesty, jak se od konkurence odlišit, a jak oslovit své potenciální zákazníky. Pasivita se rozhodně nevyplácí a společnost, která se umí adaptovat a nezůstane stát na místě, může získat jistou konkurenční výhodu oproti ostatním.

Tržní prostředí v oblasti obchodu s elektřinou se začalo svobodně rozvíjet až v roce 2001, kdy vstoupil v platnost zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). Liberalizace probíhala v několika krocích, přičemž k úplnému otevření trhu s elektřinou došlo až v roce 2006. Od tohoto okamžiku si zákazníci mohou svobodně zvolit svého dodavatele a ušetřit tak v mnoha případech značné množství finančních prostředků. Tím se také otevřely dveře pro vstup nových obchodníků na trh. V současné době je na trhu s elektřinou relativně velká konkurence. V tomto prostředí je stále těžší se odlišit, protože dodávaná komodita – elektřina je jen jedna a všichni dodavatelé na trhu v České republice ji dodávají ve stejné kvalitě, ale s rozdílnou cenou případně ji doplňují o další služby.

Jednou ze společností, která působí na trhu s elektřinou, je společnost QUANTUM, a.s. V této společnosti jsem zaměstnán již od roku 2011 a dříve jsem zde působil na několika brigádách. Společnost QUANTUM a.s. je na trhu více než 25 let. Byla založena na dvou pilířích, na kterých stojí dodnes. Jedním z pilířů je prodej plynových zásobníkových ohříváčů a druhým z pilířů je distribuce a prodej zemního plynu. Dlouhá léta působím v podnikatelské jednotce zabývající se prodejem zemního plynu, ve které jsme se začali zabývat myšlenkou stát se i dodavatelem elektřiny.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost QUANTUM, a.s. vznikla před více než 25 lety, ale na trhu s elektřinou působí až od roku 2013. Jedná se tedy o jednu z nejnovějších, ale zároveň také o jednu z nejméně rozvinutých činností společnosti. Aby byl prodej elektřiny účinný v čase a pomohl zvýšit tržby společnosti, rozhodl jsem se pro vytvoření návrhu rozvoje společnosti právě v této oblasti.

Cílem této diplomové práce je vytvoření komplexního a reálného plánu rozvoje společnosti v podnikatelské jednotce zabývající se prodejem elektřiny koncovým zákazníkům.

V první části této diplomové práce budou popsána teoretická východiska zaměřená na rozvoj společnosti. Dále budou definovány nabízené strategie a strategické řízení využitelné pro tuto diplomovou práci. Poté bude proveden výběr konceptů pro vytvoření vnitřní a vnější analýzy prostředí, ve které se společnost QUANTUM, a.s. pohybuje. Pro analýzu vnějšího prostředí bude využita metoda SLEPTE a Porterova analýza pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí bude vybrána metoda „7S“ a finanční analýza. Následně bude popsána SWOT matice shrnující výsledky daných analýz.

Ve druhé části této diplomové práce bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí, ve kterém se společnost QUANTUM, a.s. pohybuje. Výsledky těchto analýz, přesněji silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, budou následně shrnuty formou SWOT matice a zhodnoceny metodou IFE a EFE. Z těchto výsledků následně vyplyne, jakou strategii z pohledu rozvoje společnosti v prodeji elektřiny je nejvhodnější aplikovat pro vybranou společnost.

Ve třetí části této diplomové práce bude výsledná strategie plynoucí z předchozí části aplikována na konkrétní případy rozvoje, které mají pro společnost QUANTUM, a.s. největší možnost využití.

Pro zpracování diplomové práce budou využity sekundární data. Ze sekundárních dat budou použity poznatky z výsledků prodeje elektřiny, z finanční rozvahy a ostatních interních dokumentů společnosti QUANTUM, a.s. včetně zápisů z porad. Dále budou využity zákony, nařízení a vyhlášky, odborné publikace, statistické ročenky, data našich konkurentů, která jsou veřejně dostupná na internetu a na jejich webových stránkách.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou popsána teoretická východiska, na která se v dalších kapitolách bude odkazovat. Jedná se především o detailní popis možností rozvoje a strategického řízení společnosti, a dále o vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

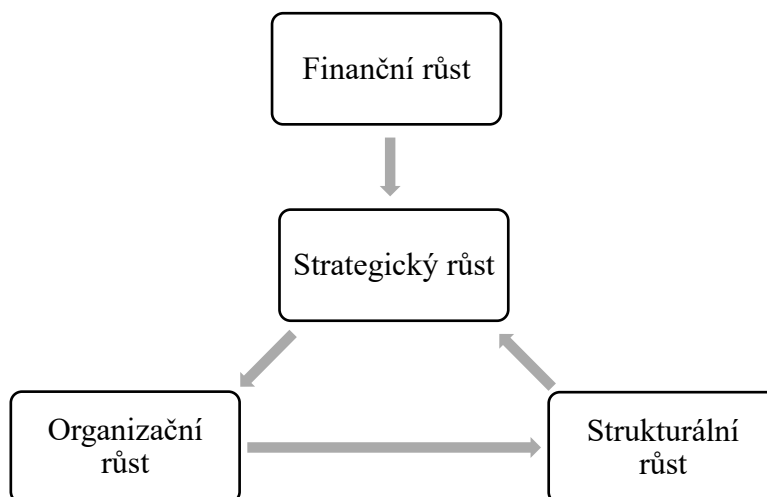
1.1 Společnost a její rozvoj

Rozvoj nebo růst společnosti je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu. Růst společnosti je stále se měnícím procesem, který zahrnuje jak rozvoj uvnitř společnosti, tak i změnu interakce a komunikace společnosti s okolím. Pro analýzu rozvojového potenciálu společnosti jsou rozhodující následující faktory:

1. **Finanční růst** – představuje rozvoj celkového podnikání. Vyjadřuje růst společnosti pomocí ukazatelů jako jsou tržby, náklady, zisk (jak se promítají do růstu celkových aktiv společnosti). Pokud tyto ukazatele rostou, roste i hodnota společnosti. Finanční růst měří přidanou hodnotu, kterou společnost vytváří.
2. **Strategický růst** – představuje změny, ke kterým dochází v okolí společnosti a schopnosti společnosti jako celku na ně dynamicky reagovat. Týká se především způsobu, jak rozvíjet schopnosti společnosti při využití tržních příležitostí na trhu. Je rozkladem příležitostí pro využití zdrojů společnosti k vytvoření trvalé konkurenční výhody.
3. **Strukturální růst** – zahrnuje přizpůsobení vnitřních systémů společnosti k růstu, zejména rozvrhnutí a využití jak materiálních, tak i finančních zdrojů a kontrolních systémů.
4. **Organizační růst** – zabývá se jak změnami v samotné organizační struktuře, tak i změnami v rozdělení manažerských funkcí mezi vlastníky a řídicími pracovníky. Zahrnuje rovněž změnu řídicího stylu a dělení kompetencí uvnitř společnosti. Organizační struktura malé společnosti vychází ze základních principů liniově štábních útvarů, a pro její tvorbu je na počátku podnikání nutná výchozí analýza činností. Na tuto analýzu navazuje určení, kdo a kolik pracovních činností je schopen udělat. Podle výsledku těchto činností se potom vytváří speciální útvary. Při dalším růstu společnosti je možné volit mezi

několika doporučenými postupy organizování např. podle kritéria územního, produktového, nebo funkčního (1).

Vzájemná závislost faktorů tvořících rozvojový potenciál společnosti je zobrazena na obrázku 1.



Obr. 1: Složky dynamického růstu společnosti (1)

1.2 Pojetí strategie a její vymezení

Jedním z hlavních pojmů strategického řízení je „strategie“. Tento pojem úzce souvisí s rozvojem společnosti. Strategie vyjadřuje cestu, kterou se chceme dostat do stavu budoucího. Strategie je tedy množinou strategických cílů a cest k jejich dosažení nebo naplnění (2).

Všechny cíle v plánované strategii musí splňovat podmínky tzv. metody SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů: (3)

- Specific (specifický) – přesně určit čeho má být dosaženo.
- Measurable (měřitelný) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být možné změřit.
- Achievable (dosažitelný) – je cíl akceptovatelný pro všechny důležité zúčastněné strany (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.)?
- Realistic (reálný) – je reálné daného cíle dosáhnout?
- Time framed (časově vymezený) – určení jednotlivých časových etap a sledování jejich plnění (4).

1.2.1 Hierarchie strategií společnosti

Ve společnostech existuje určitá hierarchie strategií, které na sebe navzájem navazují. Tvoří je strategie firemní či korporátní, obchodní a funkční viz tabulka 1. Při formulování těchto strategií by mělo být postupováno směrem od „shora – dolů“ (3).

Tab. 1: Hierarchie firemních strategií (3)

Strategie	Klíčová strategická rozhodování	Faktory ovlivňující rozhodování
Firemní	Jaké podnikání? Co získat, čeho se zbavit? Kam investovat?	Poslání společnosti, její interní situace, konkurence, ekonomické prostředí atd.
Obchodní	Jaké strategické cíle a formy konkurenčního boje pro určitý trh?	Dynamika a stav trhu, aktivity konkurence, vývoj technologií atd.
Funkční	Jak podpořit obchodní strategie specifickými strategickými aktivitami?	Nadřazené strategické cíle, disponibilní zdroje a technologie atd.

Firemní strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí např. v jakém odvětví společnost bude podnikat, jakým způsobem bude řízeno podnikání atd. Jedná se o nejvýše postavenou strategii, která definuje cíle společnosti a způsoby jejich dosažení (2).

Obchodní strategie navazuje na strategii firemní a vyjadřuje základní strategické cíle jednotlivých podnikatelských jednotek a cesty vedoucí k jejich dosažení. Doporučuje se využít rozšířeného marketingového mixu „7P“:

- **Product** (soubor výrobků nebo služeb),
- **Price** (cenová politika),
- **Place** (vymezení trhu),
- **Promotion** (propagace a distribuční kanály),
- **People** (lidské zdroje),
- **Process** (např. zásobovací, distribuční a informační procesy),
- **Planning** (plánování, řízení, organizace a firemní kultura) (2).

Pro výše uvedené aspekty strategie by měly být v návrhu obchodní strategie vytyčeny strategické cíle, které by měla daná podnikatelská jednotka svými aktivitami naplnit (3).

Jednotlivé obchodní strategie by měly být následně rozpracovány do několika funkčních strategií.

Funkční strategie je soubor dílčích strategií pro jednotlivé specifické oblasti podnikatelské jednotky např. strategie marketingu, personální strategie, strategie finanční atd. Jednotlivé strategie slouží k zajištění strategického rozvoje funkčních oblastí v souladu se strategickým rozvojem společnosti (3).

1.3 Vymezení strategického řízení společnosti

Strategické řízení společnosti zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním společnosti, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž se společnost nachází. Strategické řízení společnosti má obvykle na starosti top management, případně vlastníci společnosti.

Strategie souvisí s dlouhodobými cíli společnosti. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy společnosti nebo její části, kterých má být dosaženo, respektive společnost se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Pro a proti strategickému řízení popisuje níže uvedená tabulka 2.

Tab. 2: Pro a proti strategickému řízení (2)

Pro		Proti	
1.	Umožňuje podnikům předvídat měnící se podmínky.	1.	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
2.	Dává jasné cíle a směry budoucí činnosti společnosti.	2.	Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
3.	Řešení problémů strategického řízení řídící pracovníky zdokonaluje.	3.	Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (např. štěstí, náhoda apod.) a existují společnosti, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
4.	Podniky uplatňující strategické řízení jsou efektivnější.		

Klíčovým úkolem strategického řízení je formulace strategií a jejich realizace obdobně jako u nižších úrovní řízení, kterými jsou taktické a operativní řízení (2).

Operativní, taktické a strategické řízení na sebe hierarchicky navazují. Liší se především z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň předává cíle a úkoly do úrovně taktické, která je dále přenáší do úrovně operativní. Velké rozdíly najdeme i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, kterými se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Ve strategickém řízení se ve většině případů uvažuje o rocích, v taktické úrovni jde obvykle o měsíce až jeden rok, a v operativní úrovni se zpravidla jedná o týdny, dny nebo i kratší časové jednotky (2).

Rozdíl mezi operativním, taktickým a strategickým řízením zachycuje níže uvedená tabulka 3.

Tab. 3: Rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení (2)

Taktické a operativní řízení		Strategické řízení	
1.	Zaměřuje se na cíle, které jsou odvozeny od cílů vyšších úrovní.	1.	Zaměřuje se především na určování a hodnocení nových cílů a strategií.
2.	Cíle ovlivňují především zkušenosti s minulým vývojem.	2.	Nové strategie a cíle mohou být nejisté, jelikož zkušenosti s realizací cílů jsou většinou minimální.
3.	Jednotlivé cíle jsou tvořeny formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	3.	Cíle platí pro celou společnost.
4.	Pracovníci na řídicích pozicích jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4.	Řídící pracovníci by měli mít celkový rozhled a měli by být orientováni na okolí společnosti.
5.	Výsledky řídicích pracovníků jsou hodnoceny okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	5.	Dosažení cílů lze hodnotit až s časovým odstupem.

1.4 Proces strategického řízení

Při řízení společnosti se projevuje snaha o systematické řešení vznikajících konfliktů a pokus o vytvoření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Jedná se o postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, které usnadňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí.

Základním kamenem strategického řízení je strategie. Při strategickém řízení se činí závažná strategická rozhodnutí (4).

Všechny účelově vedené systémy musí být řízeny. **Řízení společnosti** by mělo být systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. **Jádrem** tohoto řízení je rozhodovací proces, volba variant a řešení případů. Na prvním místě je vždy řízení, organizování je až druhotné. Proces řízení je složen z několika etap, a to ze situační analýzy, plánování, realizace a kontroly (4). Obrázek 2 vyobrazuje jednotlivé etapy procesu řízení.

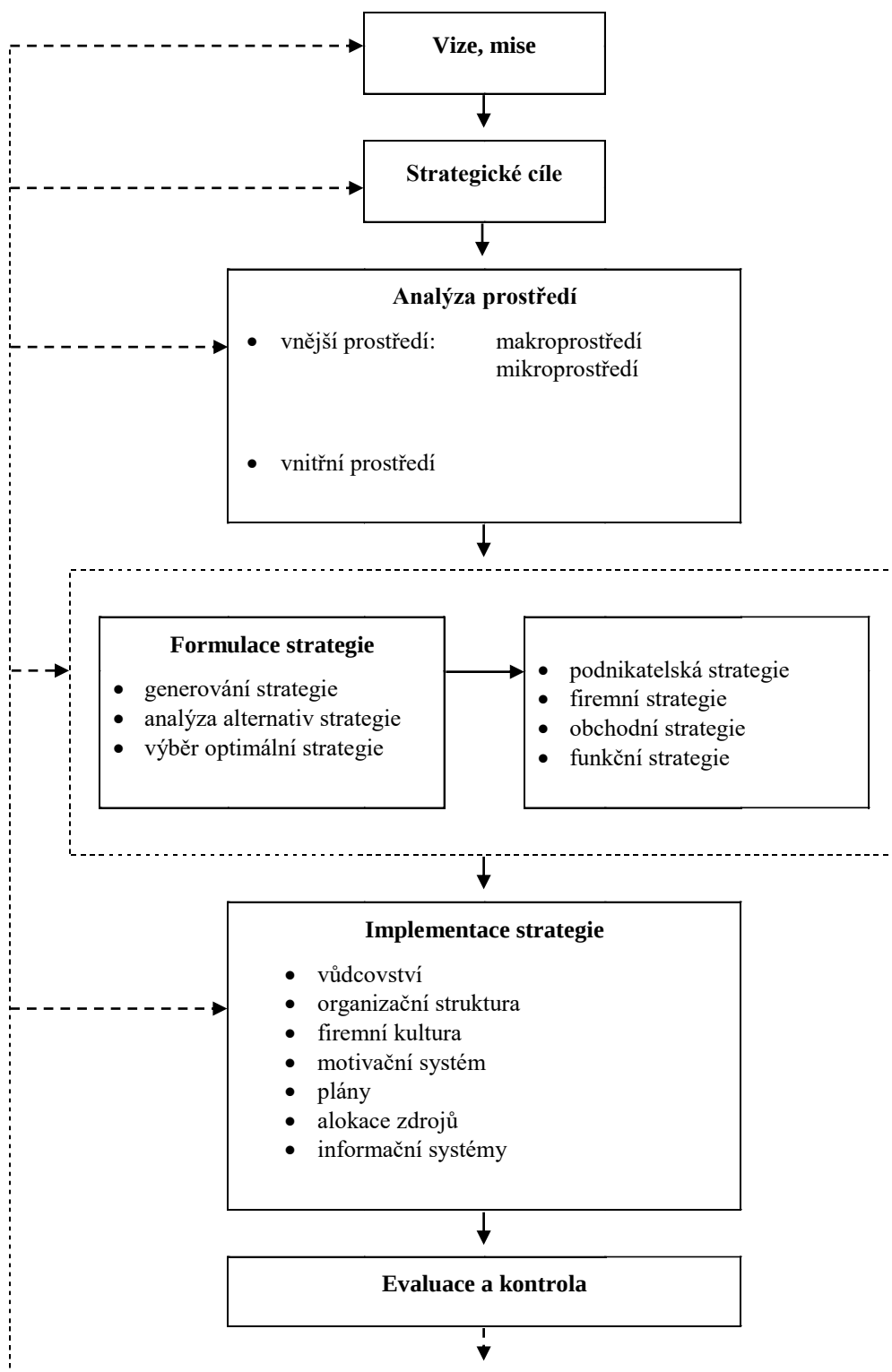


Obr. 2: Jednotlivé etapy procesu řízení (4)

Strategické řízení realizuje celou sekvenci aktivit, které se neustále opakují. Proces strategického řízení lze členit do více kroků, které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení, a to např.:

- 1) definice současného poslání, cílů a zdrojů;
- 2) analýza prostředí;
- 3) identifikace příležitostí a hrozeb;
- 4) analýza zdrojů a kapacit organizace;
- 5) identifikace silných a slabých stránek;
- 6) formulace strategií;
- 7) realizace strategií;
- 8) hodnocení výsledků.

Prvních šest z těchto osmi kroků spadá do oblasti plánování (4). Obrázek 3 znázorňuje proces strategického řízení.



Obr. 3: Proces strategického řízení (4)

1.5 Strategické plánování

Každé plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, jakým způsobem má být něčeho dosaženo. Toto plánování nutí manažery a podnikatele zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, silné a slabé stránky společnosti. Plánování začíná stanovením poslání a cílů, kterých má být v určitém časovém období dosaženo. Poslání neboli mise společnosti může plnit několik funkcí současně:

Mise společnosti formuluje základní strategický záměr vlastníků a řídicích pracovníků, přičemž strategie společnosti na její misi navazují a upřesňují ji ve specifických oblastech.

Mise společnosti má charakteristický vnější informační význam, protože deklaruje poslání společnosti směrem k veřejnosti. Veřejně deklarované poslání poskytuje základní informace pro utváření názoru o společnosti důležitým činitelům, a to budoucím akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům nebo dodavatelům. Vlastníci a řídicí pracovníci společnosti dávají formulací mise veřejnosti jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.

Ve vnitřním prostředí společnosti představuje mise základní normu pro chování řídicích i řadových zaměstnanců. Ve vyspělých zemích je obvyklé, že jsou zaměstnanci s posláním společnosti podrobně seznamováni. U nás zatím taková praxe neexistuje, a to ani v těch společnostech, které mají svoji misi formulovanou (3).

Mise společnosti představuje soubor specifických a dosažitelných cílů společnosti. **Cíle společnosti** se odvíjí od mise společnosti, a představují požadované budoucí výsledky. Cíle společnosti by se měly určit alespoň v těchto oblastech:

- postavení na trhu, produktivita;
- finanční zdroje, rentabilita;
- manažerská výkonnost a zodpovědnost;
- výkonnost pracovníků a jejich postoje;
- sociální zodpovědnost (4).

Určení cílů je kritickým prvkem plánování. Po stanovení cílů musí následovat další aktivity zahrnující prostředky a specifické činnosti pro dosažení stanovených cílů. Důležité je snažit se předvídat budoucnost, která se odvíjí od stálého monitorování

vývoje prostředí, a to nejen v odvětví, v němž společnost působí, ale i na celém trhu. Je také potřeba vzít v úvahu zdroje a schopnosti společnosti, které představují určitá omezení při plánování, a které musí manažeři a podnikatelé respektovat (4).

Jedná se o proces, jehož výstupem by měl být písemný dokument – strategický plán, obsahující specifikaci akcí, které musí společnost realizovat v zájmu dosažení cílů. Ve společnosti je zapotřebí propojit strategické, taktické i operativní plány. Pro věcné hledisko je nutné propojit plán investic, rozvoje, výrobních, finančních, obchodních, marketingových a personálních cílů. U plánů je zapotřebí i zpětná vazba (4).

1.6 Typologie a výběr vhodné strategie rozvoje společnosti

Po uskutečnění strategické analýzy lze přistoupit k formulaci návrhu strategie. Je doporučováno, aby tato fáze strategického řízení zahrnovala dvě navazující skupiny aktivit:

1. Generování rozumného množství strategických variant neboli vytvoření návrhu strategie formou scénářů.
2. Výběr nejvhodnější strategie, která bude předložena ke schválení vedení firmy, a poté realizována.

Návrh strategie by měl být prováděn tak, aby všechny významné analytické závěry charakteru silné stránky a příležitosti byly využity, a analytické závěry charakteru slabé stránky a hrozby byly eliminovány. Toho lze dosáhnout např. tím, že k jednotlivým analytickým závěrům SWOT analýzy budou postupně formulovány strategické cíle, které budou vyjádřeny způsobem SMART (2). Pokud jde o obsahové vymezení strategie, tak malé společnosti obvykle volí některou z níže uvedených strategií, které jsou dále stručně popsány.

Strategie koncentrace na vybraný tržní segment

Malé společnosti by se spíše měly zaměřit na přesně vybrané segmenty, které jsou pro větší společnosti nezajímavé vzhledem k jejich velikosti. Malé společnosti vyplňují vzniklé mezery na trhu a uspokojují malou skupinu zákazníků. Problémem této strategie je nalezení odpovídajícího tržního segmentu (5).

Strategie diferenciacie

V této strategii se konkuruje zejména kvalitou, kterou vnímá zákazník, a ne podnikatel samotný. Strategie může být založena za účelem odlišit se od konkurence tím, že zákazníkovi bude nabídnuto něco navíc, čímž bude získána jeho loajálnost. Jedná se tedy o komplexní uspokojení potřeb zákazníků, včetně kvality komunikace a vztahů (5).

Strategie diverzifikace

Tato strategie obsahuje určitá rizika pro malé společnosti, ale kvůli nestabilitě mnohých trhů způsobuje, že tyto společnosti musí podnikat v několika oblastech trhu. Díky tomu se zvyšují šance na udržení a přežití společnosti. Diverzifikace pomáhá snížit riziko v podmínkách rostoucí konkurence, ale mnohdy vyžaduje např. novou techniku, kvalifikaci apod. (5).

Strategie kooperace

Využívají ji především společnosti, které nemají žádnou konkurenční výhodu, aby mohly dlouhodobě čelit konkurenci. Většinou se kooperace využívá při vidině kumulace vyšší rentability v důsledku nižších nákladů než při intenzivní konkurenci. Je využívána především na oligopolních trzích (6).

Další z možných strategií vychází z identifikace hlavních konkurentů, jejich detailního rozboru a následné volby vhodné konkurenční strategie (7). Dle **Porterovy generické strategie** má společnost při výběru konkurenční strategie na výběr ze tří možností:

- **Vedení v nejnižších nákladech** – společnost se snaží dosáhnout nejnižších nákladů v porovnání s konkurencí. Společnost obvykle prodává standardní produkty a usiluje o největší podíl na trhu. Ceny se pohybují na průměrné úrovni nebo pod ní tak, aby byla společnost vysoce konkurenční. Nevýhodou a rizikem pro společnost může být kvalita výrobků, která je na standardní úrovni, a nejsou tedy určeny pro náročnější zákazníky.
- **Diferenciacie** – společnost se musí soustředit na vývoj nebo na vytvoření obrazu o unikátním produktu pro zákazníky s vysokou přidanou hodnotou vůči konkurenčním podnikům. Poté stanoví cenu vyšší, než je průměr na trhu. Rizikem této strategie je možnost, že zákazníci dají přednost levnějším výrobkům.

- **Zaměření** – společnost se soustředí na několik tržních segmentů, které chce obsluhovat. Poté se zaměří na nízké náklady nebo diferenciaci ve dříve vybraných segmentech. Riziko představuje možnost, že se segment stane atraktivní i pro jiné společnosti (7).

Ze všech uváděných Porterových generických strategií je zejména poslední vhodná pro začínající a malé společnosti (do cca 100 zaměstnanců), respektive strategie diferenciacie je více atraktivní pro malé společnosti zejména ve spojení se zaměřením na tržní výklenky. Začínající a malé společnosti mají omezené zdroje (finanční, lidské, znalosti atd.) a malou vyjednávací sílu na trhu. Jejich síla spočívá zejména v zaměření na určitý výklenek (lokalitu či segment zákazníků), který velké firmy neláká, protože úzká specializace a individuální přístup k zákazníkovi jsou pro ně velice drahé. Na druhé straně mohou své nevýhody eliminovat kooperacími (strategiemi spolupráce s jinými společnostmi, aby získaly potřebné kompetence, sílu, lobbying, zdroje atd.).

Je také možné zvolit růstovou strategii dle **Ansoffa**, která je založena na tržním prostoru pro výrobek. Jedná se tedy o vztah výrobek-trh. Na níže uvedeném obrázku 4 je vyobrazena Ansoffova matice, která poskytuje podnět při hledání strategického zaměření podniku (8).

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

Obr. 4: Ansoffova matice (8)

Strategie penetrace trhu je zaměřena na současné trhy a výrobky. Snaží se zvýšit spotřebu výrobků (služeb) u současných zákazníků. Dále je zde snaha o získání nových spotřebitelů, tedy získat zákazníky od konkurence za pomoci lepší propagace, rozšiřování maloobchodního prodeje nebo nižšími cenami. Strategii je možné využít na rychle rostoucích trzích, které jsou dostatečně velké.

Strategie vývoje výrobku se orientuje na současné trhy, ale nové výrobky. Je zde snaha přijít s novým výrobkem na současný trh např. zvýšením kvality. Strategie je vhodná, pokud má společnost velký tržní podíl na daném trhu.

Strategie rozšiřování trhu se zaměřuje na nové trhy, ale současné výrobky. Společnost působící pouze na trhu spotřebitelů se rozhodne rozšířit své výrobky i na trh podnikatelů, hledá nové marketingové cesty, popřípadě nové trhy pro současné výrobky.

Strategie diverzifikace se orientuje na nové trhy a nové výrobky. Jedná se o riskantní strategii z důvodu nových výrobků, které nejsou vyzkoušené a společnost neví, zda s těmito výrobky uspěje. Zároveň se také snaží proniknout na nové trhy, které nezná (8).

1.7 Analýza vnějšího prostředí

Na společnost působí nepřeberné množství externích faktorů, které je zapotřebí analyzovat. Následně je zapotřebí identifikovat příležitosti a hrozby pro danou společnost.

1.7.1 Analýza obecného prostředí dle metody SLEPTE

Při analýzách vnějšího prostředí by na výstupu obvykle měly být identifikovány pouze příležitosti a hrozby, ne však slabé a silné stránky, protože ty se týkají vnitřního prostředí. (2). Jednou z analýz vnějšího prostředí je metoda SLEPTE, která se používá ke zhodnocení možného budoucího vývoje vnějšího prostředí a v něm existujících vývojových trendů, které pro společnost mohou představovat příležitosti nebo hrozby.

Analýzu je možné provést více způsoby, které však vedou ke stejnému cíli: identifikovat příležitosti (O) a hrozby (T). Analýza SLEPTE je pojmenována podle počátečních písmen anglických slov označujících šest kategorií faktorů obecného okolí společnosti, kterým by měla být věnována pozornost:

- **Social** – společenské a demografické faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale i stranu nabídky jako podnikavost a pracovní motivaci.
- **Legal** – právní faktory, kterými mohou být kvalita a stabilita právního systému a právních norem, přehlednost a míra složitosti právních norem atd.

- **Economic** – (makro)ekonomické faktory, jejichž cílem je především maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance, a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci.
- **Political** – politické faktory velmi silně ovlivňují fungování ekonomiky v zemi, především zákony a kontrolou jejich dodržování.
- **Technological** – technologické faktory jsou pro firmy velmi významné, a to hlavně z důvodu významných vynálezů a zásadních inovací. V důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie, přičemž do poslední chvíle není jisté, zda určitý výzkum bude úspěšný či nikoliv.
- **Ecological** – ekologické faktory mohou pro určité společnosti představovat hrozby, případně i příležitosti. Tyto faktory velmi ovlivňují výrobní technologie společností. Vlivem ekologických faktorů byl v poslední době vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů (2).

V tabulce 4 jsou uvedeny příklady faktorů sledovaných v rámci této analýzy.

Tab. 4: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPTE analýzy (vlastní zpracování)

Faktory	Př. faktoru č. 1	Př. faktoru č. 2	Př. faktoru č. 3
Sociální	Demografické faktory	Vzdělání	Rozdělení příjmů
Legislativní	Ochrana spotřebitelů	Pracovní právo	Legislativa regulující podnikání
Ekonomické	HDP	Vládní výdaje	Zdanění
Politické	Vládní rozhodnutí	Vládní regulace	Politická stabilita
Technologické	Nové objevy	Změny v IT	Zlepšování technologií
Ekologické	Přírodní zdroje	Klimatické podmínky	Podpora alternativních paliv

1.7.2 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil

Porterova analýza pěti sil též známá pod názvem Porterova analýza odvětví slouží především pro zmapování konkurenční pozice společnosti v odvětví, ve kterém působí,

a to za účelem nalezení hrozeb, které její pozici mohou zhoršit, a příležitostí, jejichž využití by mohlo pozici společnosti zlepšit. Postavení společnosti v určitém odvětví je určováno především působením následujících pěti faktorů:

1. **Vyjednávací silou zákazníků** – je sledována struktura a koncentrace zákazníků na trhu.
2. **Vyjednávací silou dodavatelů** – je pozorována velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky služeb a výrobků na trhu.
3. **Hrozbou vstupu nových konkurentů** – je analyzována pravděpodobnost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit tlak na existující společnosti, a také jednoduchost, s jakou mohou nové společnosti vstoupit na trh.
4. **Hrozbou substitutů** – možnost alternativních služeb nebo výrobků nahrazujících současnou nabídku na trhu. Jedná se tedy o riziko, že si zákazník místo našeho výrobku vybere jiný, který dle něj lépe uspokojí jeho potřeby.
5. **Rivalitou společností působících na daném trhu** – je ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, úrovní bariér vstupu na trh, odlišností mezi výrobky a službami atd. (8).

Pro strategii společnosti by tato analýza měla být realizována ve dvou případně třech postupných krocích:

1. Identifikace tzv. základních hrozeb, které pro společnost mohou ve výše uvedených oblastech vyplynout např. nepřizpůsobivý zákazník nebo vysoká konkurenční rivalita v odvětví.
2. V tomto kroku je potřeba hledat příležitosti, které by mohly hrozby zjištěné v prvním kroku oslabovat případně eliminovat.
3. Pokud v prvním kroku nebyly nalezeny žádné základní hrozby, lze analýzu považovat za nepodstatnou, a může být ukončena. Může však nastat i situace, kdy budou nalezeny příležitosti, které by mohly pozici společnosti v odvětví zlepšit, a jejich realizace by se mohla vyplatit (3).

1.8 Analýza vnitřního prostředí

Smyslem analýzy vnitřního prostředí, která může být prováděna celou řadou různých analýz, je zjištění silných a slabých stránek společnosti. Tyto faktory mohou být společností přímo ovlivňovány.

Analýza vnitřního prostředí společnosti směřuje k identifikaci zdrojů a schopností společnosti, respektive strategické způsobilosti, kterou musí společnost mít, aby byla schopna reagovat na hrozby a příležitosti nepřetržitě vznikající v jejím okolí. Dobře zvládnutá analýza vnitřního prostředí cílí k určení specifických předností společnosti jako základu konkurenční výhody (4).

Každá organizace má specifické vnitřní prostředí. Lze najít více přístupů ke klasifikaci a charakteristice složek vnitřního prostředí, přičemž všechny vychází z názoru, že podmínkou konkurenceschopnosti a úspěchu společnosti na trhu v měnícím se vnějším prostředí je určitá struktura a úroveň subsystémů (složek, procesů a faktorů) vnitřního prostředí společnosti (9).

1.8.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti metodou „7S“

Známy a rozšířené přístup ke klasifikaci vnitřního prostředí je tzv. „Šťastný atom“ „7S“ vytvořený společností McKinsey, dle něhož základní a nejdůležitější skupiny faktorů vnitřního prostředí tvoří:

1. strategie;
2. struktura;
3. systém řízení;
4. spolupracovníci;
5. styl vedení;
6. schopnost lidí;
7. sdílené hodnoty (9).

Strukturou se v analýze „7S“ rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání a jeho fungování (nadřízenost, podřízenost, spolupráce a sdílení informací).

Systémy řízení jsou v tomto případě procedury, prostředky a systémy, které slouží řízení.

Spolupracovníky jsou myšleni lidé, řídící i řadoví pracovníci, jejich funkce, vztahy, motivace, chování vůči společnosti atd. Je potřeba zde rozlišit kvantifikované (např. formální systém motivace a odměňování apod.) a nekvantifikované (např. postoje, morálka apod.) aspekty.

Styl vedení vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení problémů, které mohou nastat. Je potřeba si uvědomit, že ve většině společností existují rozdíly mezi tím, jak je řízení popsáno v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti dělá.

Schopnost lidí v podstatě vyjadřuje profesionální zdatnost pracovního kolektivu společnosti jako celku. Je potřeba uvážit synergické efekty dané např. úrovní organizace práce a řízením.

Sdílené hodnoty jsou vyjádřením základních skutečností, idejí a principů respektovaných pracovníky a dalšími zúčastněnými osobami, kterých se úspěch společnosti bezprostředně týká (2).

1.8.2 Finanční analýza

Jedná se o velice důležitou analýzu, která pomáhá vedení společnosti zhodnotit celkovou finanční situaci společnosti např. zda je zisková či ztrátová, a zda využívá dostatečně svá aktiva. Finanční analýza sestává z následujících analýz:

Horizontální analýza

Horizontální analýza se věnuje komparaci změn jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti. „*Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku*“ (10).

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{Absolutní změna} \times 100) / \text{Ukazatel}_{t-1}$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů vůči jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozvalu se většinou používá výše aktiv (pasiv) a pro výkaz zisku a ztráty velikost celkových výnosů (nákladů) (10).

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi jedny z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších metod finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách společnosti (11). Podstata spočívá v tom, že jsou dávány do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo jiné hodnoty. V praxi se však využívají zejména následující ukazatele: (10)

Ukazatele zadluženosti

Čím je společnost zadluženější, tím větší riziko na sebe bere, neboť bez ohledu na svoji situaci musí být schopna své závazky řádně plnit (10).

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30–60 % (10).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Míra zadluženosti

Tento často používaný ukazatel poměruje cizí a vlastní kapitál. Je pro něj velice důležitý jeho časový vývoj, tedy zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje či snižuje (10).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí

Charakterizuje výši zadluženosti prostřednictvím schopnosti společnosti splácet úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5 (10).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poměrují to, čím je možné platit závazky, s tím, co je nutné zaplatit, a to za pomoci různých položek (10).

Ukazatel běžné likvidity

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktivity pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti. Při jeho výpočtu by měla být posouzena struktura zásob a jejich prodejní hodnota, a dále struktura pohledávek. Do výpočtu by neměly být zahrnovány neprodejné zásoby a pohledávky po lhůtě splatnosti či nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5 (10).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel pohotovosti likvidity

Tento ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 1–1,5. Pokud je menší než 1, musí společnost spoléhat na případný prodej zásob (10). V analýze se vyplatí zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotovosti likvidity (11).

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohl.} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel okamžité likvidity

Tento ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 0,2–0,5. Vysoké hodnoty ukazují, že jsou finance využity neefektivně (10).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří: (10)

Rentabilita celkového kapitálu

Tento ukazatel měří produkční sílu společnosti (10).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do společnosti jejími vlastníky, a je třeba jej hodnotit v delším časovém horizontu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být o několik procent vyšší než dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů, jinak se takové riziko nevyplatí (10).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, zda je výše aktiv v poměru k současným nebo budoucím aktivitám společnosti přiměřená (10).

Obrat aktiv

Doporučená hodnota ukazatele je 1. Nicméně, čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím lépe (10).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat dlouhodobého majetku

Na rozdíl od předchozího ukazatele se tento ukazatel omezuje pouze na posouzení využití investičního majetku, a je ovlivněn mírou odepsanosti majetku tzn. je-li odepsanost majetku větší, je výsledek ukazatele lepší (10).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Doba obratu pohledávek

Představuje průměrnou dobu, za kterou společnost inkasuje platby od svých zákazníků. Čím je tato doba delší, tím vrůstá potřeba úvěrů a zvyšují se náklady (10).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků

„Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady“ (10).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

1.9 Analýza faktorů ve SWOT matici

Název SWOT analýzy vychází z prvních písmen anglických názvů, a to:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů, které pro společnost představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající z okolí, z očekávání zúčastněných stran a z interního prostředí společnosti. Dané faktory jsou následně verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny dle jejich významu. Analýza SWOT by měla být vždy relevantní tzn. aby v ní bylo zahrnuto jen to, čeho se rozhodování týká (3).

Při jejím zpracování je žádoucí respektovat následující zásady:

1. Ve strategické analýze by měla být SWOT matice zaměřena pouze na podstatná „strategická“ fakta a jevy. Příliš mnoho údajů ve SWOT matici jejich případné využití spíše komplikuje.
2. Závěry by měly být relevantní, tedy analýza zpracovaná za jedním účelem by neměla být aplikována při řešení jiné problematiky.
3. Měla by obsahovat pouze ta fakta, která se přímo týkají analyzované oblasti. Strategická analýza by tedy měla obsahovat pouze ty závěry, které se přímo dotýkají jejího rozhodování.
4. Měla by být „důvěryhodná“, čili by měla obsahovat pouze prověřená fakta.
5. Měla by být objektivní, neměla by tedy obsahovat jen subjektivní názor, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází (3).

Faktory z interní analýzy, které zahrnují silné i slabé stránky, a faktory z externí analýzy, tedy příležitosti a hrozby, je následně třeba uspořádat do SWOT matice (8). Na tomto základě je vytvořena finální matice, která může mít např. podobu zobrazenou v tabulce 5.

Tab. 5: Příkladová tabulka složení SWOT matice (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S1	přívětivá cena	W1	slabá úroveň reklamy
S2	dobré zákaznické vztahy	W2	slabá obchodní síť
S3	časová flexibilita	W3	doprava
S4	stabilní společnost		
S5	poradenské služby		
Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
O1	dostupná pracovní síla	T1	vstup nové konkurence na trh
O2	využití nových trhů	T2	zvýšení cen energií, nízké ceny konkurence
O3	zvýšená platební schopnost obyvatelstva	T3	alternativní zdroje vytápění

Pro výsledné hodnocení a výběr SWOT strategie je potřeba přidělit váhu jednotlivým položkám. Tato váha ukazuje důležitost položky v rámci dané kategorie. Celkový součet vah v každé ze dvou kategorií, tedy interních a externích faktorů, musí být roven 1. Čím je hodnota váhy vyšší, tím má daná položka větší důležitost.

Dále je potřeba ohodnotit i jednotlivé položky (pro obě oblasti interních a externích faktorů), a to následujícím způsobem:

- **Hodnocení faktorů interní analýzy (IFE)** – každá položka S a O je hodnocena na škále, která se většinou pohybuje v rozmezí 1–4. Hodnota 1 uvádí nejnižší spokojenost a hodnota 4 naopak vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným prvkem.
- **Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE)** – položky W a T jsou hodnoceny dle stejné stupnice, ale se záporným znaménkem. Hodnota -1 odpovídá nejnižší nespokojenosti a hodnota -4 vyjadřuje nejvyšší nespokojenost. Tento způsob hodnotí jednotlivé prvky a v každé kategorii je u každé položky hledáno vážené

ohodnocení příslušné váhy a hodnocení. Jakmile jsou vážená ohodnocení zjištěna, pro každou kategorii je provedena suma těchto vážených ohodnocení (12).

Tabulky 6 a 7 uvádí příklady hodnocení jednotlivých faktorů.

Tab. 6: Příklad hodnocení faktorů interní analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené ohodnocení	Suma za kategorii
S1	přívětivá cena	0,14	4	0,56	1,67
S2	dobré zákaznické vztahy	0,11	3	0,33	
S3	časová flexibilita	0,10	3	0,30	
S4	stabilní firma	0,06	4	0,24	
S5	poradenské služby	0,08	3	0,24	
W1	slabá úroveň reklamy	0,20	3	0,60	1,40
W2	slabá obchodní síť	0,18	3	0,54	
W3	doprava	0,13	2	0,26	

Tab. 7: Příklad hodnocení faktorů externí analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené ohodnocení	Suma za kategorii
O1	dostupná pracovní síla	0,15	3	0,45	1,70
O2	využití nových trhů	0,20	4	0,80	
O3	zvýšená platební schopnost obyvatelstva	0,15	3	0,45	
T1	vstup nové konkurence na trh	0,20	4	0,80	1,58
T2	zvýšení cen energií	0,18	3	0,54	
T3	alternativní zdroje vytápění	0,12	2	0,24	

Jakmile jsou zjištěny hodnoty pro každou kategorii, je třeba zjistit stav pro hodnotu interních a externích faktorů.

Interní faktory jsou rovny součtu vážených ohodnocení pro silné a slabé stránky:

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 1,67 + 1,40 = 3,07$$

Analogicky, externí faktory jsou rovny součtu vážených ohodnocení pro příležitosti a hrozby:

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 1,70 + 1,58 = 3,28$$

Výsledné hodnoty SWOT analýzy, tedy IFE a EFE jsou zaneseny do matice interních a externích faktorů neboli IE (12).

1.10 Výběr vhodné strategie pomocí matice IE

Jako jedna z vhodných metod pro výběr optimální strategie slouží matice IE, která porovnává interní (IFE) a externí (EFE) faktory působící na danou společnost. Jak lze vidět na obrázku 5, matice má celkem devět polí, které spadají do tří různých oblastí.

		Hodnocení IFE			
		Silné	Průměrné	Slabé	
Hodnocení EFE	Vysoké	I	II	III	4
	Střední	IV	V	VI	3
	Nízké	VII	VIII	IX	2
		4	3	2	1

Obr. 5: Matice hodnocení IFE a EFE (12)

Po získání celkových vážených výsledků IFE a EFE, je třeba zanást čísla do matice IE. Vzniklý bod spadá pod jedno z devíti polí. Pole I, II a IV mají název „Stavěj a zajišťuj růst“, a doporučuje se zde některá z integračních nebo tržně intenzivních strategií. Oblast polí III, V a VII nese název „Udržuje a potvrzuje“, a je vhodné zde volit strategii penetrace trhu a vývoj produktu. Poslední sektor obsahující pole VI, VIII a IX spadá do oblasti „Sklízej a zbavuj se“. V této oblasti je vhodné volit některou z defenzivních strategií (12).

1.11 Zhodnocení rizik plánu rozvoje metodou RIPRAN

Metoda RIPRAN je zaměřená na analýzu rizik projektu. Tuto analýzu je nutné realizovat před vlastní implementací.

Celý proces analýzy rizik se skládá z těchto jednotlivých fází:

- Příprava analýzy rizik – nejprve je potřeba vypracovat časový a obsahový plán, zvolit zodpovědné osoby a identifikovat stupnice, podle kterých budou rizika hodnocena viz tabulky 8, 9 a 10.
- Identifikace rizik – je potřeba vytvořit seznam rizik a sepsat možné scénáře.
- Kvantifikace rizik – formou tabulky bude sestaven seznam hrozeb a scénářů, ke kterým bude přiřazena pravděpodobnost, dopad a hodnota rizik.
- Odezva na rizika – zde se vytvoří opatření, která mají za úkol snížit hodnotu rizik na přijatelnou úroveň.
- Celkové zhodnocení rizik – vyhodnocení celkové hodnoty rizik a sestavení závěrů.

Tyto jednotlivé činnosti jsou koncipovány jako procesy, které na sebe navazují (13).

Tab. 8: Tabulka pro hodnocení pravděpodobností (vlastní zpracování dle (13))

Bodové hodnocení pravděpodobnosti	Popis
0–20	Velmi nízká
20–40	Nízká
40–60	Střední
60–80	Vysoká
80–100	Velmi vysoká

Tab. 9: Tabulka pro hodnocení dopadu (vlastní zpracování dle (13))

Bodové hodnocení dopadu	Popis
0–20	Velmi malá
20–40	Malá
40–60	Střední
60–80	Velká
80–100	Velmi velká

Tab. 10: Tabulka pro hodnocení hodnoty rizik (vlastní zpracování dle (13))

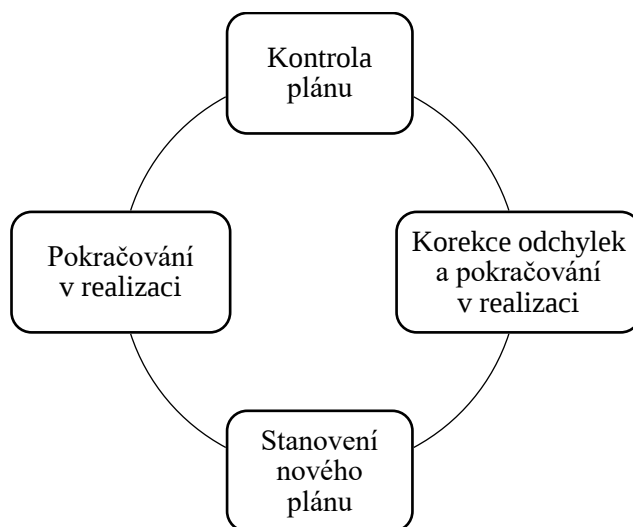
Bodové hodnocení intervalu	Hodnocení rizika
0–2000	Běžná rizika (A)
2000–6600	Závažná rizika (B)
6600–10000	Kritická rizika (C)

1.12 Implementace a kontrola strategie

Strategická analýza a formulace návrhu strategie by neměly význam, pokud by nebyly uvedeny do života. Z tohoto důvodu je potřeba implementaci strategie věnovat stejnou pozornost jako analýzám a formulaci návrhu strategie. Lze metodicky zcela správně zformulovat strategii, ale v důsledku měnících se podmínek může být nevhodná. Je tedy nutné v potřebných časových intervalech kontrolovat průběh realizace strategie, a případně provádět upřesnění a revidování potřeb a plánů strategie (3).

„Implementaci strategie můžeme definovat jako proces, jehož prostřednictvím jsou strategie uvedeny do života“ (3).

Do implementace strategie jsou zapojeny i složky taktického a operativního, tedy střednědobého a krátkodobého řízení společnosti. Strategický management by však měl mít hlavní roli. U návrhu strategie by v implementační části neměl chybět **harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů** včetně specifikace, jejich nositelů, termínů atd. Tento harmonogram by měl být pravidelně kontrolován (3). *„Kontrola nemá jednoznačně prověřovací charakter, ale spíše charakter rozborový, analytický“ (4).* Na obrázku 6 je vidět proces kontroly implementace.



Obr. 6: Kontrola plánu (4)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola diplomové práce se zaměří na popis vybrané společnosti působící na trhu s elektřinou a následnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém společnost působí. Na základě výsledků bude následně sestavena a vyhodnocena SWOT matice pomocí metody IFE a EFE, a vybrána vhodná strategie.

2.1 Popis a předmět podnikání vybrané společnosti

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána jedna ze společností působících na trhu s elektřinou, a to společnost QUANTUM, a.s. Samotnému obchodu s elektřinou se společnost začala věnovat až 19. června 2013, kdy byla tato činnost zapsána jako předmět podnikání.

Společnost QUANTUM, a.s. je akciovou společností, jejíž základní kapitál se za dobu její existence zvýšil z původní výše 1 000 000,- Kč na současnou výši 46 300 000,- Kč.

V níže uvedené tabulce 11 jsou uvedeny základní údaje společnosti QUANTUM, a.s.

Tab. 11: Základní údaje o společnosti (14)

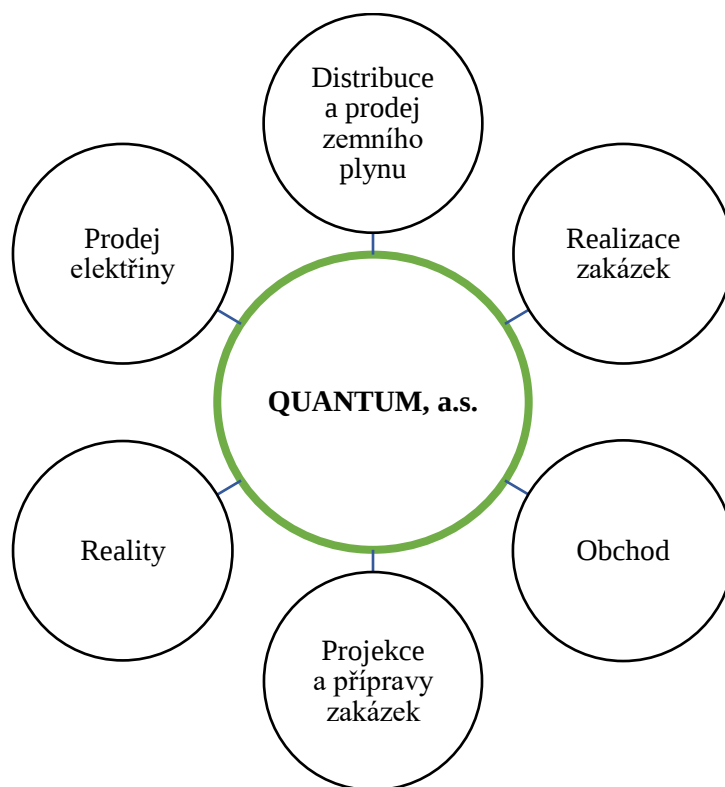
Název společnosti:	QUANTUM, a.s.
Sídlo:	Brněnská 122/212, Nouzka, 682 01 Vyškov
Spisová značka:	B 2074 vedená u Krajského soudu v Brně
Den vzniku a zápisu:	14. srpna 1996
IČ:	25307762
DIČ:	CZ25307762
Právní forma:	Akciová společnost
Webové stránky:	http://www.quantumas.cz
Základní kapitál:	46 300 000,- Kč

Předmět podnikání:

- projektová činnost ve výstavbě;
- vodoinstalatérství, topenářství;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;

- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel;
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plynem (dále jen „výrobní činnost“);
- distribuce plynu, obchod s plynem (dále jen „distribuce plynu“);
- obchod s elektřinou;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (dále jen „obchodní činnost“) (14).

Společnost QUANTUM, a.s. má několik podnikatelských jednotek, které jsou zobrazeny na obrázku 7. V rámci společnosti je možné využít vzájemných synergií.



Obr. 7: Podnikatelské jednotky společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování dle výroční zprávy)

V rámci podnikatelských jednotek společnost QUANTUM, a.s. nabízí velké množství produktů a služeb. Tabulka 12 demonstruje podíl jednotlivých produktů a služeb připadajících na celkové tržby společnosti za rok 2018.

Tab. 12: Podíl produktů a služeb na celkovém obratu společnosti (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položka	Tržby v tis. Kč	Podíl na celkových tržbách
Tržby ze zboží:		
distribuce a prodej zemního plynu	179 636	55 %
prodej elektřiny	14 101	4 %
obchodní činnost	57 001	17 %
Tržby z prodeje služeb:		
výrobní činnost	71 302	22 %
realitní činnost	1 999	1 %
ostatní	2 189	1 %
Celkové tržby	326 228	100 %

Dle výše uvedené tabulky 12 bude tato diplomová práce zaměřena na podrobnější analýzu podnikatelských jednotek společnosti QUANTUM, a.s., zabývajících se prodejem elektřiny a v některých případech i prodejem zemního plynu, včetně jeho distribuce. Jelikož se jedná o obdobné komodity (produkty), při přípravě a realizaci zvolené strategie lze využít vzájemného synergického efektu.

2.1.1 Historie společnosti

Společnost QUANTUM, a.s. vznikla v roce 1996 přeměnou ze společnosti QUANTUM, s.r.o. založené v roce 1993. Během svého pětadvacetiletého působení na českém trhu se společnost stala předním dodavatelem širokého sortimentu plynových ohřivačů teplé užitkové vody z USA a Evropské unie dodávaných do velkoobchodních řetězců pod ochrannou známkou QUANTUM. Pod touto ochrannou známkou jsou ohřivače exportovány z České republiky i do dalších zemí v rámci celé Evropské unie.

V roce 1996 společnost QUANTUM, a.s. rozšířila obchodní činnost o projekci a realizaci staveb, a také o provádění energetických auditů. Stavební činnost je zaměřena na výstavbu a rekonstrukci plynárenských staveb, plynovodů, kotelen,

vodovodů a kanalizací, čistíren odpadních vod, a dále na stavby občanské vybavenosti, výstavbu bytových a rodinných domů.

V roce 2003 byla společnosti QUANTUM, a.s. Energetickým regulačním úřadem udělena licence na distribuci a prodej zemního plynu na vymezeném území Moravy, a následně zahájena činnost v této oblasti. Postupně byly nakupovány plynovody a budovány nové. Distribuce a prodej zemního plynu se tak začali rozšiřovat do sítě velkoodběratelů, maloodběratelů a domácností. Od roku 2012 se obchodní činnost rozrůstá o prodej zemního plynu mimo vlastní distribuční síť. Vedle základních povinností vedoucích k zabezpečení spolehlivých dodávek zemního plynu všem odběratelům a zajištění provozu a údržby plynárenských zařízení společnost poskytuje řadu nadstandardních služeb. Společnost je držitelem značky kvality certifikované organizace GAS (15). V roce 2013 se obchodní činnost rozšiřuje o prodej elektřiny.

2.2 Analýza obecného okolí společnosti metodou SLEPTE

Analýza externího prostředí bude nejdříve zaměřena především na blízké okolí společnosti QUANTUM, a.s., tedy na Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj a kraj Vysočina. Společnost má v těchto krajích dobré jméno, je zde veřejně známá a z tohoto důvodu je zde největší potenciál pro získání nových zákazníků na dodávku elektřiny. Dále zde bude analyzován samotný trh s elektřinou včetně propojení, která jsou s tímto trhem navzájem provázána.

2.2.1 Sociální faktory

Společnost QUANTUM, a.s. sídlí ve Vyškově, a proto je zaměřena především na regionální zákazníky z Jihomoravského kraje, Olomouckého kraje a kraje Vysočina. Je tedy vhodné zkoumat počet obyvatel, domácností, případně dokončených bytů a zahájených výstavby nových bytů v rodinných a bytových domech, obchodních společnostech a fyzických osob podnikajících v daných krajích, ale i v rámci celé České republiky, tedy potenciální zákazníky na dodávku elektřiny.

Tabulka 13 popisuje celkový počet dokončených bytů a dále celkový počet zahájených výstavby nových bytů v rodinných a bytových domech, to vše k 31. 12. 2018. Dále je uveden celkový počet domácností dle sčítání lidu k 26. 3. 2011 a celkový počet obyvatel k 31. 12. 2018.

Tab. 13: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích (16)

Kraj	Dokončené byty	%	Zahájené byty	%	Počet domácností	%	Počet obyvatel	%
Jihomoravský	4 450	13	4 406	13	473 520	9	1 185 889	11
Olomoucký	1 631	5	2 043	6	257 964	6	509 265	5
Vysočina	1 441	4	1 740	5	198 504	5	632 521	6
Celkem	7 522	22	8 189	25	929 988	20	2 327 675	22
Celá ČR	33 868	100	33 121	100	4 375 122	100	10 436 560	100

Dle výše uvedené tabulky vychází podíl vybraných krajů vůči celé České republice u dokončených bytů, zahájených bytů, počtu domácností a počtu obyvatel od 20–25 %. Z hlediska zaměření společnosti QUANTUM, a.s. na blízké okolí se jedná o trh s velkým potenciálem pro získání nových zákazníků na dodávky elektřiny.

Tabulka 14 uvádí počet potenciálních zákazníků na dodávku elektřiny z řad podnikatelů ve vybraných krajích.

Tab. 14: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích (16)

Kraj	Obchodní společnosti	%	Fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona	%
Jihomoravský	42 722	12	102 725	11
Olomoucký	12 810	4	48 753	5
Vysočina	8 297	2	42 139	5
Celkem	63 829	18	193 617	21
Celá ČR	353 203	100	934 251	100

Z výše uvedené tabulky vyplývá možný potenciál pro získání zákazníků z řad obchodních společností a podnikajících fyzických osob.

Se sociálními faktory na trhu s elektřinou souvisí i změny dodavatele. V tabulce 15 jsou uvedeny celkové počty změn dodavatele ve sledovaném období 2014–2017, a navíc v roce 2018. V roce 2018 byl největší počet změn dodavatele, který byl způsoben především výrazným zvýšením cen elektřiny a následným hledáním nového dodavatele s nižší cenou.

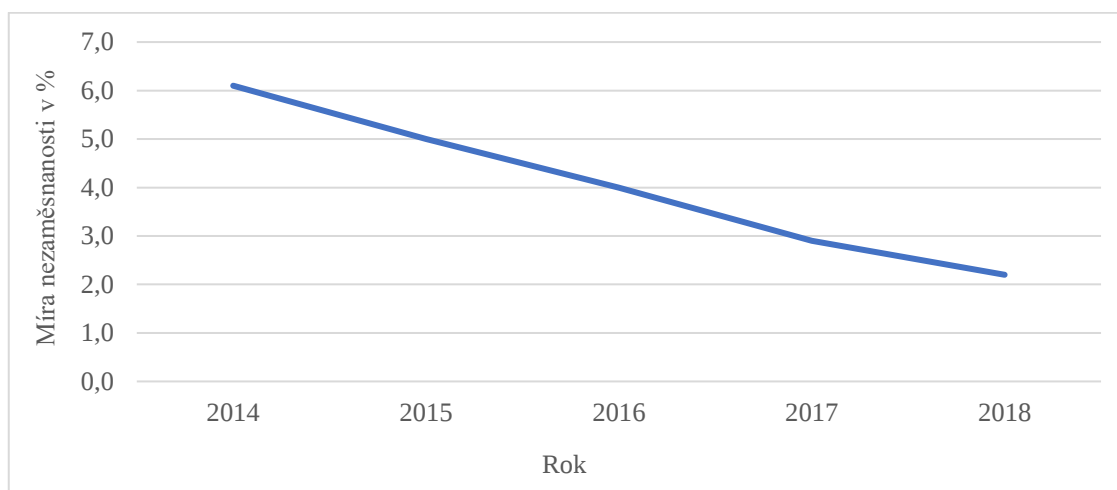
Tab. 15: Počty změn dodavatele (17)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet změn	333 542	277 756	359 536	357 847	570 511
Meziroční změna	-	-55 786	81 780	-1 689	212 664

Z tabulky 15 lze vyčíst, že zákazníci mají tendenci k fluktuaci mezi dodavateli s touhou ušetřit výdaje za dodávky elektřiny. Především v roce 2018 byl meziroční nárůst počtu změn dodavatele ve výši 212 664.

Dalším faktorem, který vyplývá i z interních průzkumů společnosti QUANTUM, a.s., může být i věk potenciálních zákazníků. U starších obyvatel někteří dodavatelé volí agresivní strategii cílenou na získání podpisu zákazníka na smlouvě, která pro něj není moc výhodná (18). Naopak střední generace obyvatel je spíše konzervativní a volí dodavatele elektřiny, které má v povědomí. Mladí lidé, díky velkému rozvoji digitalizace a dostupnosti internetu, zase ve velké míře hledají dodavatele elektřiny za pomoci webových kalkulaček, které naleznou na internetu a rozhodují se spíše podle ceny (19).

Jedním z důležitých sociálních faktorů pro společnost QUANTUM, a.s. je obecná míra nezaměstnanosti zobrazená v grafu 1. Za situace, kdy je nízká nezaměstnanost, je pro společnosti velice obtížné najít nové zaměstnance a musí tedy hýčkat ty stávající.



Graf 1: Obecná míra nezaměstnanosti (%) (20)

Míra nezaměstnanosti v České republice ve sledovaném období klesá (viz graf 1). Od roku 2014 do roku 2018 míra nezaměstnanosti klesla z hodnoty 6,1 % na 2,2 %.

2.2.2 Legislativní faktory

Činnost energetických společností je determinována právními předpisy, které se neustále vyvíjí. Společnosti na trhu s elektřinou se musí řídit nejen obecnými právními předpisy, ale především zvláštní právní úpravou zaměřenou na energetiku.

Do roku 2000 byl český energetický trh velmi silně regulován státem, a to jak v komoditní, tak i v distribuční složce ceny, a každý zákazník byl odkázán na dodavatele působícího v dané lokalitě. V tomto roce však nastala zásadní změna, a to vlivem schválení nového zákona č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). Energetický zákon se stal účinný od 1. 1. 2001 a v následujících letech došlo k velmi výraznému vývoji v oblasti legislativy a strategických dokumentů. Tento zákon byl počátkem procesu liberalizace trhu s elektřinou. Tato změna dovolila zákazníkům zvolit si svého dodavatele elektřiny a pomohla snížit marže dodavatelů vlivem konkurenčního prostředí.

Ústředním orgánem státní správy pro energetiku je **Ministerstvo průmyslu a obchodu**. Dalšími orgány působícími na trhu s elektřinou jsou **Energetický regulační úřad (ERÚ)** a **Operátor trhu s elektřinou (OTE)**.

V prostředí společností působících na energetickém trhu dochází k častým změnám zákonů a vyhlášek např. energetický zákon se od svého vydání změnil již šestadvacetkrát. Do budoucna by mělo dojít především ke změnám, které zvýší ochranu práv spotřebitelů. Jedna z těchto změn by se měla týkat smluv na dodávku elektřiny, které jsou uzavřeny na dobu určitou. Nově se uvažuje o určení maximální doby, na kterou může být smlouva uzavřena, a to na 36 měsíců. Dalším tématem je prolongace těchto smluv. Nově by se po prolongaci měly stát smlouvami na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou do tří měsíců (21). Na trhu s elektřinou také vznikají různé deklarace a kodexy. Nejvýznamnějším kodexem je pravděpodobně Etický kodex, který vydal Energetický regulační úřad a společnosti se v něm zavazují, že jej budou dodržovat. Dalším nedávno vydaným dokumentem je Deklarace účastníků na trhu

s elektřinou a plynem na ochranu spotřebitelů, ke kterému se v současnosti přihlásilo 14 firem. Společnost QUANTUM, a.s. se také rozhodla k této deklaraci a kodexu přihlásit.

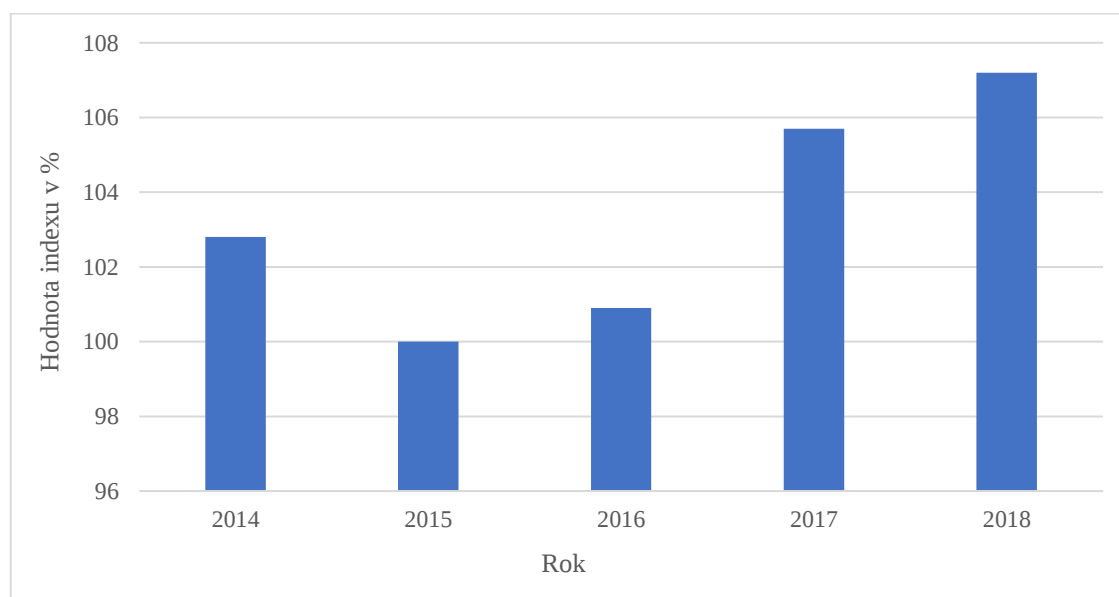
Další důležité legislativní dokumenty na energetickém trhu:

- Vyhláška č. 408/2015 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou;
- Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií;
- Zákon č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů.

2.2.3 Ekonomické faktory

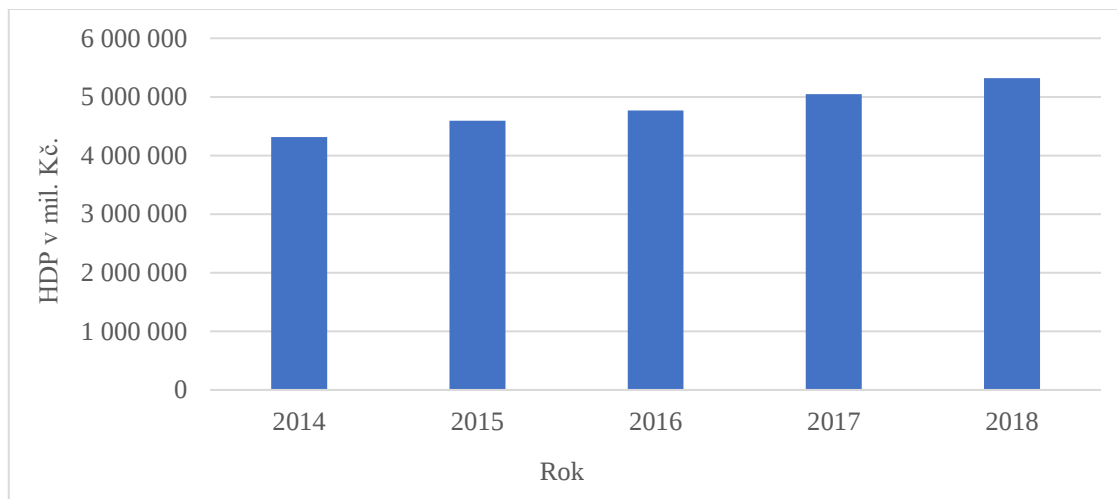
Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující společnost na trhu s elektřinou je především vývoj trhu s elektřinou, hrubého domácího produktu, nezaměstnanosti, inflace, měnového kurzu EUR/CZK a cen komodit korelujících s cenou elektřiny. Dalšími faktory je samotný vývoj ceny elektřiny, ať už nákupní, tak i prodejní, a vývoj celkové spotřeby elektřiny. Pro sledování ekonomických faktorů bylo zvoleno období roku 2014–2018.

Graf 2 zobrazuje index průmyslové produkce pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Od roku 2015 daný trh každým rokem roste od 100 % v roce 2015 až po 107,2 % v roce 2018. Tento trh se odvíjí od celkového průmyslu, který v tomto období také rostl (22).



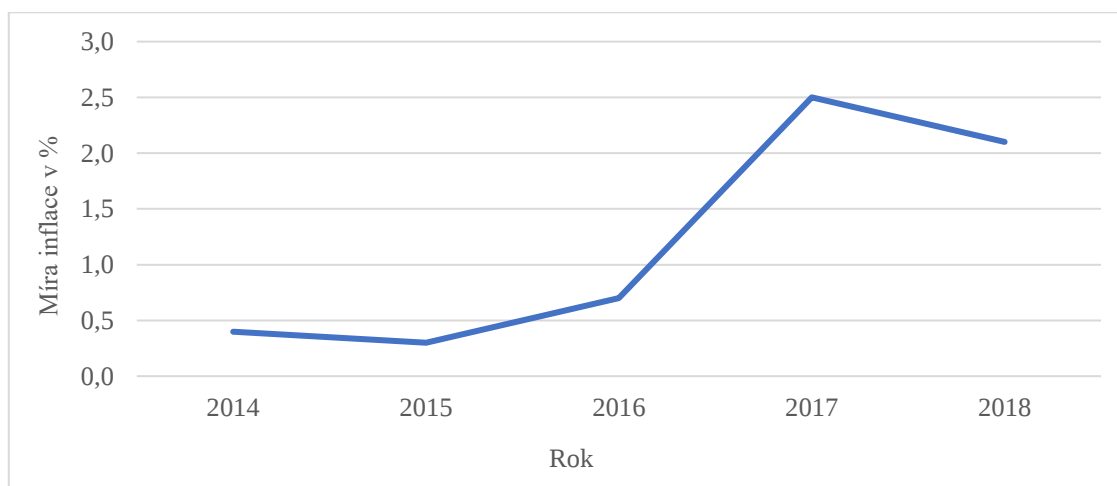
Graf 2: Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (23)

Hrubý domácí produkt v České republice ve sledovaném období roste (viz graf 3), a jeho růst se předpokládá i v následujících letech. Od roku 2014 do roku 2018 hrubý domácí produkt vzrostl o více než 1 000 000 mil. Kč. Na základě rostoucí ekonomiky roste i samotná spotřeba elektřiny.



Graf 3: Hrubý domácí produkt celkem (mil. Kč) (22)

V grafu 4 je uvedena průměrná roční míra inflace. Mezi lety 2014–2015 měla mírně klesající hodnoty z 0,4 % na 0,3 %, a v roce 2016 mírně vzrostla na hodnotu 0,7 %. Nejvyšší hodnotu ve sledovaném období dosáhla v roce 2017, kdy průměrná hodnota dosahovala 2,5 %. V roce 2018 následoval mírný pokles na hodnotu 2,1 %.



Graf 4: Průměrná roční míra inflace (%) (24)

Na níže uvedeném obrázku 8 je možné pozorovat vývoj měnového kurzu EUR/CZK. ČNB si dala za cíl držet inflaci kolem 2 %, a proto od 7. 11. 2013 do 6. 4. 2017

provedla kurzový závazek. To znamenalo „držet“ korunu vůči euru na ceně v blízkosti 27 Kč. Díky tomuto kroku se společně s působícím na trhu s elektřinou zdražil nákup elektřiny, a tedy i její následný prodej. Po ukončení intervencí se kurz pohybuje v rozmezí cca 26–25 Kč za euro.



Obr. 8: Vývoj kurzu EUR/CZK (25)

Ropa, uhlí a zemní plyn jsou komodity, které korelují s elektřinou. Pokud roste cena těchto komodit, tak roste i cena elektřiny. Jak je vidět na níže uvedených obrázcích 9, 10 a 11, tak od počátku sledovaného období měly tyto komodity spíše stoupající tendenci. Ropa dosáhla nejvyšší hodnoty začátkem října 2018, uhlí v první polovině září 2018 a zemní plyn v první polovině listopadu 2018.



Obr. 9: Vývoj cen ropy (26)



Obr. 10: Vývoj cen uhlí (27)



Obr. 11: Vývoj cen zemního plynu (28)

V současné době cenu elektřiny nejvíce ovlivňuje vývoj cen emisních povolenek, který je možné vidět na obrázku 12. V září roku 2018 dosáhly nejvyšší hodnoty, což se odrazilo i v nejvyšší ceně elektřiny ve sledovaném období. Následoval pomalý pokles cen emisních povolenek, a tedy i cen elektřiny viz obrázek 13.



Obr. 12: Vývoj cen emisních povolenek (29)

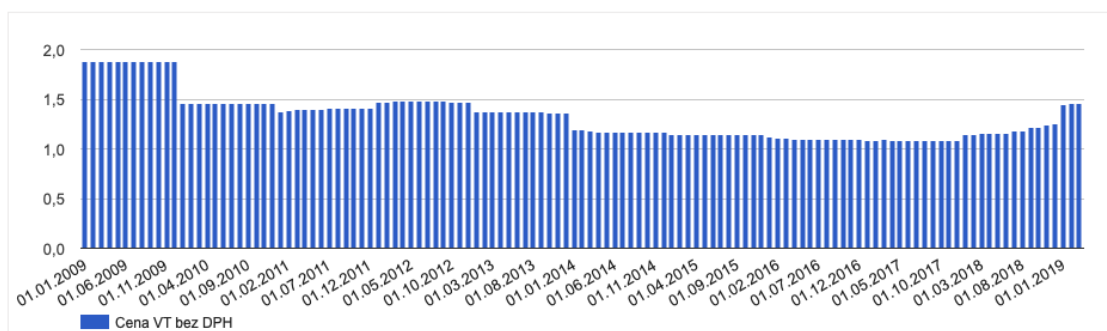


Obr. 13: Vývoj cen elektřiny (30)

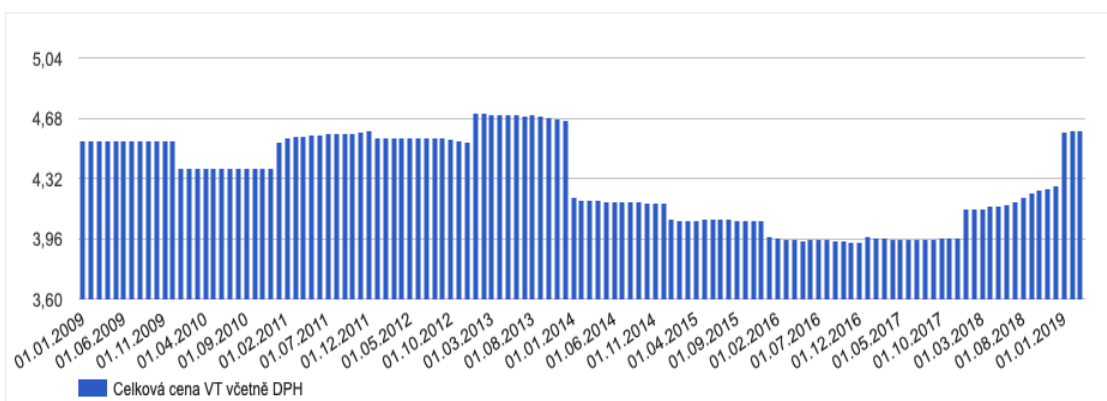
Na níže uvedených obrázcích 14, 15, 16 a 17 je zobrazen vývoj průměrné prodejní ceny elektřiny koncovým zákazníkům (domácnostem), a to u sazby D02d¹ a D45d². Je možné vidět, že reakce na zvýšenou nákupní cenu má mírně zpožděnou reakci. To je způsobeno několika faktory, a to především velkou konkurencí, včasným nákupem budoucích produktů (např. měsíční, roční apod.) a rozpětím marže.

¹ Sazba D02d – jedná se o jednotarifovou sazbu elektřiny využívanou na spotřebu standardních spotřebičů (např. televize, lednice, světlo apod.)

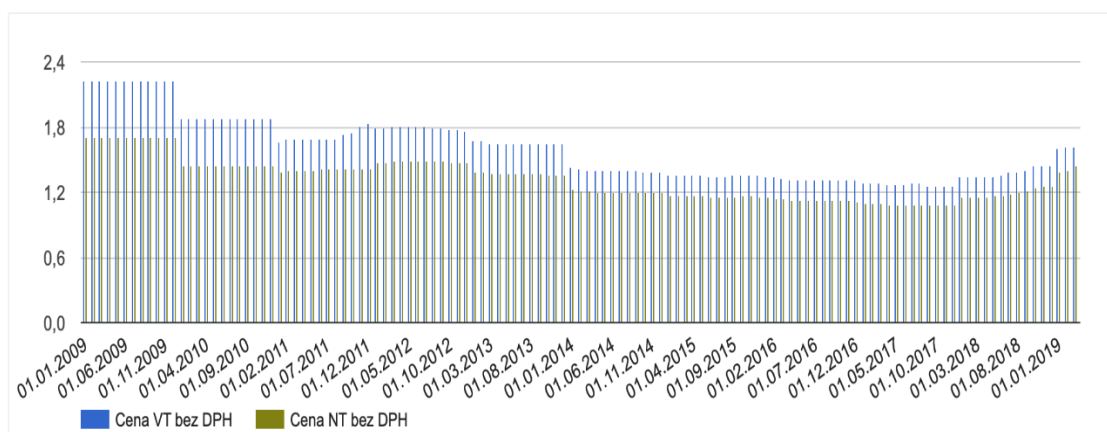
² Sazba D45d – jde o dvoutarifní sazbu elektřiny (VT a NT) používanou při vytápění a ohřevu vody. K přiznání sazby je potřeba splnit určité podmínky.



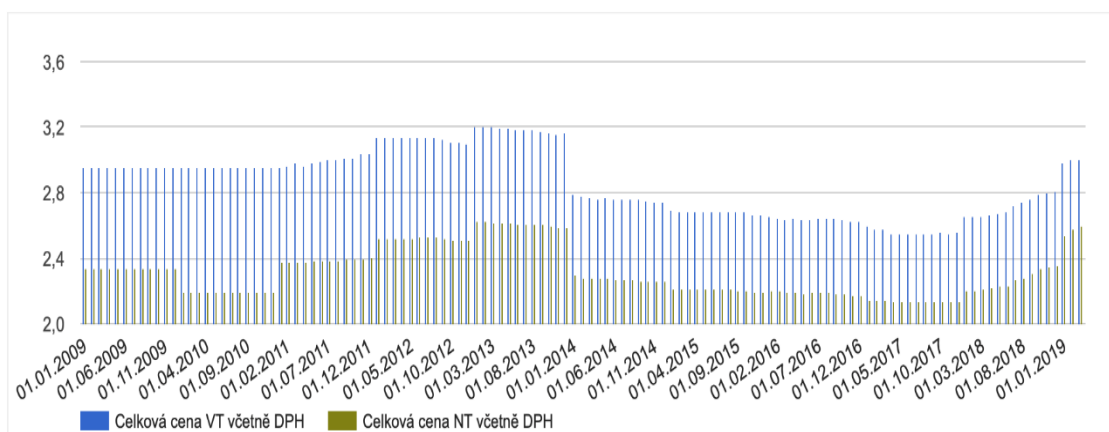
Obr. 14: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D02d (31)



Obr. 15: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D02d (32)

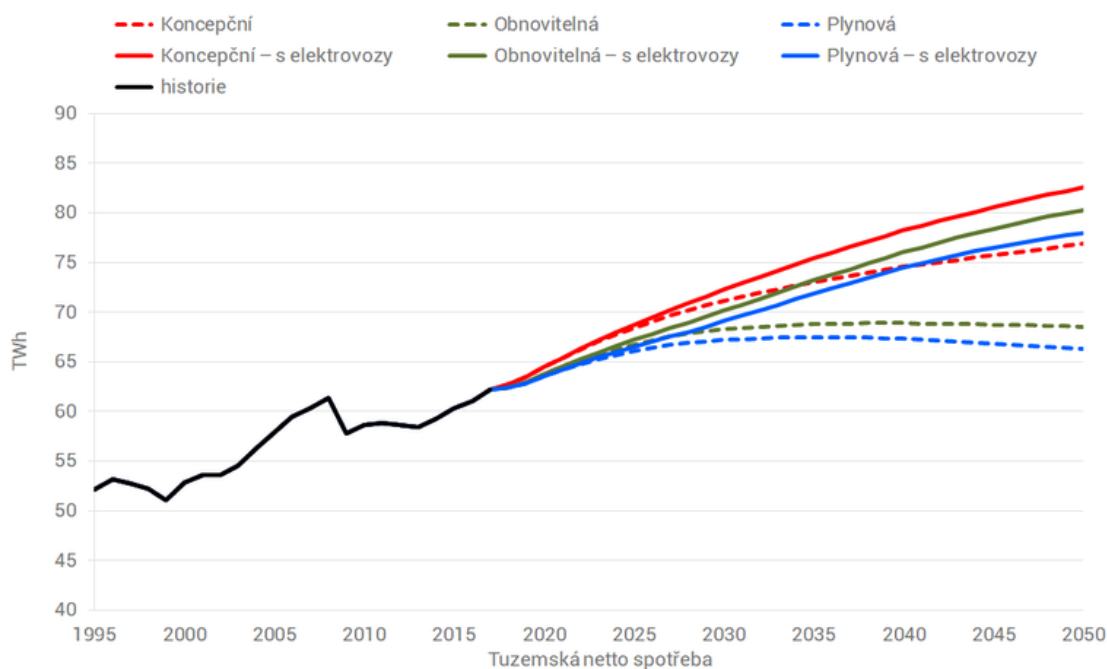


Obr. 16: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D45d (31)



Obr. 17: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D45d (32)

Níže uvedený obrázek 18 znázorňuje historický a budoucí vývoj spotřeby elektřiny na území České republiky. Budoucí vývoj spotřeby elektřiny ukazuje několik možných scénářů vývoje. Jedná se o model koncepční, obnovitelný a plynový bez elektrovozů a s elektrovozů. Tyto modely jsou popsány v následující části (politické faktory).



Obr. 18: Spotřeba elektřiny v ČR včetně predikce budoucí spotřeby (33)

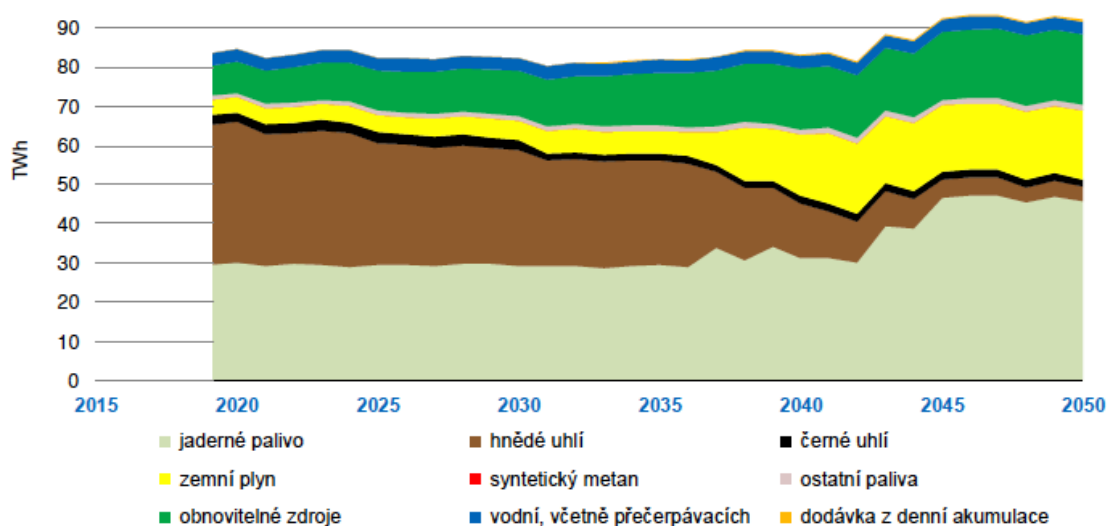
Vzhledem k rostoucím cenám a předpokládanému zvýšení spotřeby elektřiny v budoucnosti je vhodné nakupovat a zároveň nabízet elektřinu na delší časový horizont.

2.2.4 Politické faktory

Energetická politika České republiky vychází ze schválené dlouhodobé strategie a z cílů Evropské unie. Řídí se především dokumentem Státní energetické koncepce České republiky. Jedná se o dokument, který stanovuje strategické cíle České republiky v energetickém hospodářství s výhledem na 30 let. Jedním z hlavních nástrojů pro dosahování úspor v konečné spotřebě je dosahování každoročních úspor ve výši 1,5 % objemu ročního prodeje energie konečným zákazníkům, a tím i snižování celkových škodlivých emisí (34).

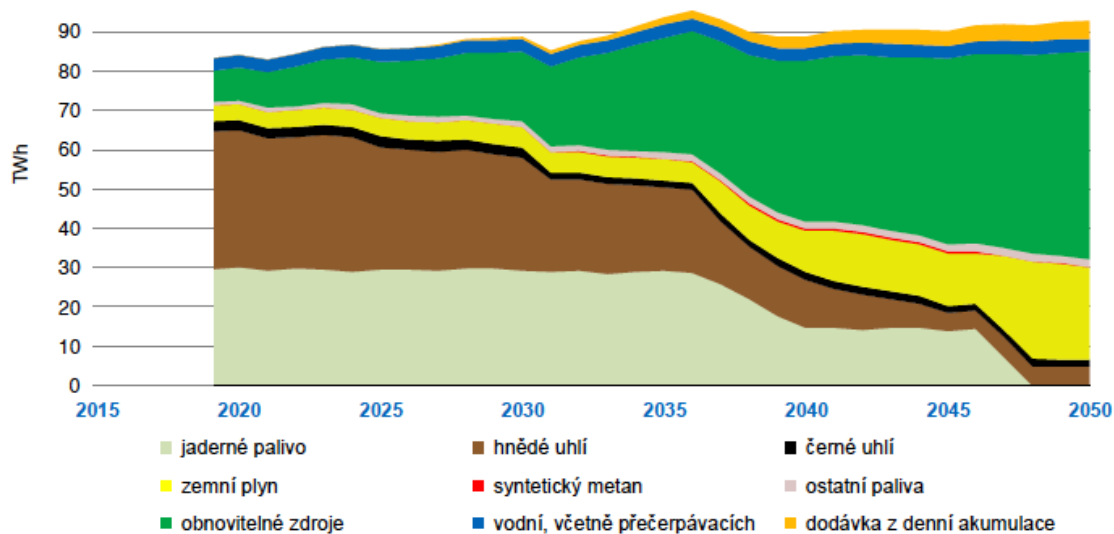
Operátor trhu si nechává každoročně vypracovat zprávu o očekávané dlouhodobé rovnováze mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu. Z této studie vyplývají tři možné scénáře nastávajícího vývoje s ohlédnutím na budoucí snižování emisí. Jedná se o případovou studii koncepční, obnovitelnou a plynovou viz níže uvedené obrázky 19, 20 a 21.

Koncepční případová studie je charakteristická tím, že zde převládá jaderná energie, která postupně nahrazuje uhelné elektrárny. Dále jsou zde využity elektrárny na zemní plyn a obnovitelné zdroje. Tato koncepce se jeví jako nejlepší a nejpravděpodobnější řešení z důvodu nejnížší dovozní energetické závislosti, nejnížší nákladovosti pro elektroenergetiku a současně nejnížší emise skleníkových plynů a škodlivin.



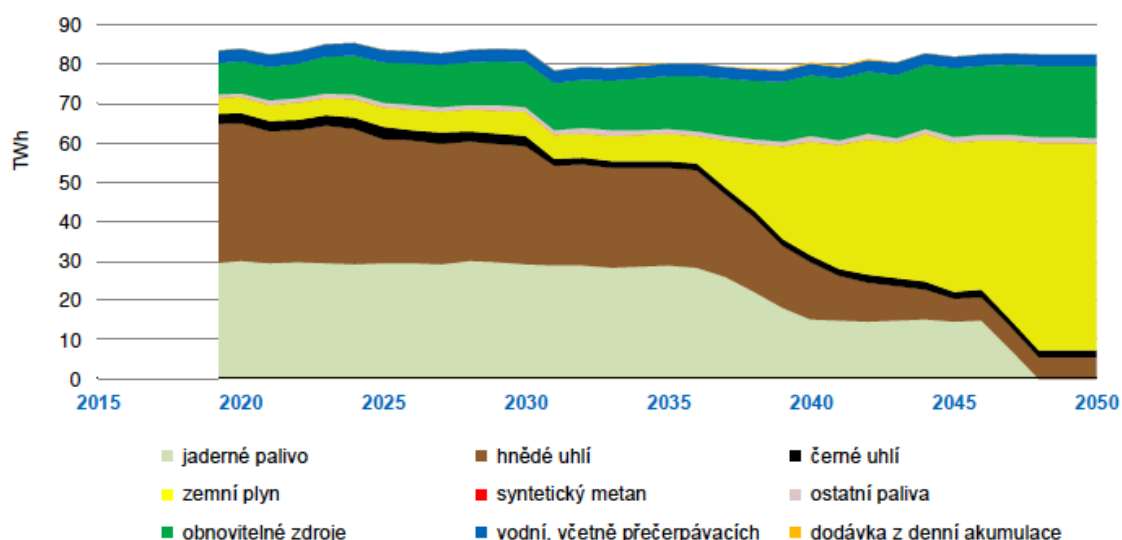
Obr. 19: Koncepční případová studie – dodávky elektřiny (35)

Obnovitelná případová studie představuje odstavení jaderných elektráren, razantní snížení uhelných elektráren a jejich nahrazení obnovitelnými zdroji. Uvedená koncepce se jeví jako druhé nejlepší řešení, neboť může představovat vyšší nákladovost pro elektroenergetiku. Kompletní náhrada jaderné energetiky obnovitelnými zdroji by mohla způsobit problémy při zajištění spolehlivého provozu, a to zejména s ohledem na obtížnou predikci vyrobené elektřiny. V případě, že bude vyrobeno více elektřiny než je možné spotřebovat, je nutné tento přebytek akumulovat, a případný nedostatek elektřiny musí být kompenzován rezervními elektrárnami na zemní plyn.



Obr. 20: Obnovitelná případová studie – dodávky elektřiny (35)

Plynová případová studie se ukazuje jako nejméně vhodné řešení, a to především kvůli výraznému navýšení dovozní energetické závislosti, a zároveň vyšší emisi skleníkových plynů a škodlivin z důvodu nahrazení jaderných a uhelných elektráren elektrárnami na zemní plyn.



Obr. 21: Plynová případová studie – dodávky elektřiny (35)

Politická uskupení se snaží prosazovat tzv. zelenou energii, zejména fotovoltaické panely, větrné elektrárny, bioplynové stanice atd. Současná přenosová soustava však není na tento typ výroby elektřiny připravená, a to především kvůli vysokým špičkám ve výrobě (velký slunečný svit a silný vítr) a současně nízkému odběru elektřiny, kdy může dojít k přetížení sítě a k tzv. blackoutu. Málo zmiňovaným problémem může být vysoká cena elektřiny způsobená masivními investicemi do přenosových soustav a vyššími náklady na výrobu elektřiny.

2.2.5 Technologické faktory

V budoucnosti se jeví jako pravděpodobné větší využití moderních technologií jako např. Smart Meters neboli chytré sledování spotřeby elektřiny. Zákazník vidí spotřebu každých 15 minut, díky čemuž může předejít pokutám za překročení rezervovaných kapacit. Současně mu to umožňuje optimalizaci spotřeby a z toho plynoucí finanční úsporu. Další využitelnou technologií je např. Internet of things neboli IoT, kdy distributor elektřiny může odečítat a vyhodnocovat odběrná místa dálkově, čímž si může lépe plánovat přenos elektřiny v distribuční soustavě.

2.2.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou v dnešní době vysoce diskutovaným tématem, ať už z pohledu domácností, firem nebo států. V posledních letech jsou ze strany států vytvářeny dotační

programy, které jsou na tyto ekologické faktory zaměřeny. Dotaci lze získat např. na snížení energetické náročnosti budov nebo na zdroje energie budov.

Tato část bude zaměřena na analýzu alternativních zdrojů výroby energie, a to fotovoltaických panelů.

V České republice v rámci Státního fondu životního prostředí České republiky nyní probíhá dotační program „Nová zelená úsporám“. Jedním z dotačních titulů v rámci tohoto programu je čerpání dotace na vlastní výrobu elektřiny.

Základní podmínky programu „Nová zelená úsporám“:

- žádost o dotaci je třeba podat nejpozději do 31. 12. 2021;
- žadatelem je vždy vlastník rodinného domu;
- opatření je třeba dokončit do 12 měsíců ode dne akceptace žádosti (36).

Tabulka 16 uvádí možnou výši podpory na fotovoltaický systém v programu „Nová zelená úsporám“.

Tab. 16: Výše podpory v programu „Nová zelená úsporám“ (36)

Číslo	Typ systému	Výše podpory (Kč)
1.	Fotovoltaický systém pro přípravu teplé vody s přímým ohřevem	35 000
2.	Fotovoltaický systém bez akumulace elektrické energie s tepelným využitím přebytků a celkovým využitelným ziskem $\geq 1\,700$ kWh.rok	55 000
3.	Fotovoltaický systém s akumulací elektrické energie a celkovým využitelným ziskem $\geq 1\,700$ kWh.rok	70 000
4.	Fotovoltaický systém s akumulací elektrické energie a celkovým využitelným ziskem $\geq 3\,000$ kWh.rok	100 000
5.	Fotovoltaický systém s akumulací elektrické energie a celkovým využitelným ziskem $\geq 4\,000$ kWh.rok	150 000

Na základě výše uvedeného rozdělení dle typu systému č. 1–5 mohou být sestaveny a nabízeny produkty splňující kritéria pro získání dotace z dotačního programu „Nová zelená úsporám“.

Jedním z důležitých ukazatelů pro určení výhodnosti tohoto řešení jsou hodnoty průměrného slunečního svitu, od kterého se odvíjí účinnost fotovoltaického systému.

V tabulce 17 je uveden slunečný svit za roční období podzim a zima, tabulka 18 poté uvádí sluneční svit za roční období jaro a léto, to vše v okolních městech Brno, Olomouc a Prostějov.

Tab. 17: Průměrný sluneční svit – podzim a zima (v hod.) (37)

Město	I.	II.	III.	X.	XI.	XII.	celkem
Brno	41	67	127	117	44	37	433
Olomouc	37	62	117	118	43	32	409
Prostějov	31	54	103	100	37	27	352

Tab. 18: Průměrný sluneční svit – jaro a léto (v hod.) (37)

Město	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	celkem
Brno	159	224	218	212	219	155	1187
Olomouc	155	210	205	212	213	138	1133
Prostějov	137	192	191	191	200	136	1047

Průměrná roční hodnota slunečního svitu je pro město Brno – 1 620 hod., Olomouc – 1 542 hod. a Prostějov – 1 399 hod. Z hodnot vyplývá, že větší množství elektřiny se vyrobí v měsících duben až září. Takto vyrobenou elektřinu lze využít jako energii pro standardní domácí spotřebiče jako je např. lednice, mrazák atd., nebo je možné ji akumulovat do teplé užitkové vody případně do bateriových úložišť. Varianta s ukládáním elektřiny do bateriových úložišť se zdá jako nejvhodnější řešení, a to především z důvodu aktivního využití domácností zejména večer a ráno. Hodnoty slunečního svitu jsou pro instalaci fotovoltaického systému dostatečné.

Dále bude provedena kalkulace zaměřená na rentabilitu daného systému.

V tabulce 19 je sestavena modelová kalkulace pro typ systému č. 3 s výší podpory 70 000 Kč.

Modelová kalkulace je sestavena pro standardní dvoučlennou domácnost, která má roční spotřebu 2,0 MWh. Po odečtení dotace je výsledná cena pro zákazníka 90 000 Kč. Při dnešních cenách elektřiny vychází návratnost celé instalace na necelých 8 let.

Investice s návratností 8 let a s vidinou úspor do budoucnosti je pro mnoho zákazníků dobrou příležitostí.

Tab. 19: Modelová kalkulace (vlastní zpracování dle dostupných dat)

Modelová kalkulace	
Roční výroba elektřiny	2,0 MWh
Panely 8 ks	25 000 Kč
Baterie + střídač	111 000 Kč
Ostatní	5 000 Kč
Montáž + administrativa	5 000 Kč
Marže	14 000 Kč
Výše dotace	70 000 Kč
Výsledná cena pro zákazníka	90 000 Kč
Roční spotřeba elektřiny	2,0 MWh
Cena elektřiny za 1 MWh	5 850 Kč
Cena za spotřebovanou elektřinu	11 700 Kč
Doba návratnosti	7,69 let

Fotovoltaické systémy jsou jedním ze substitutů přímé dodávky, tuto hrozbu společnost QUANTUM, a.s. může využít jako příležitost.

2.3 Analýza vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti sil

Nyní bude provedena Porterova analýza pěti sil, která zmapuje konkurenční pozice společnosti QUANTUM, a.s. v odvětví, v němž působí.

2.3.1 Rivalita společností působících na daném trhu

Po liberalizaci trhu s elektřinou začaly vznikat nové subjekty dodávající elektřinu koncovým zákazníkům. K dnešnímu dni je jich již více než 100. V rámci této analýzy budou vybrány čtyři společnosti dodávající elektřinu koncovým zákazníkům, které společnost QUANTUM, a.s. považuje za největší konkurenty.

ČEZ Prodej, a.s.

Tato společnost spadá do skupiny ČEZ, jejímž největším akcionářem je Česká republika. Firmy patřící do skupiny ČEZ jsou zároveň výrobci, distributory a prodejci elektřiny. Společnost ČEZ Prodej, a.s. je největším dodavatelem elektřiny v České republice. Prodává elektřinu domácnostem, menším i větším podnikům a organizacím, a také menším dodavatelům elektřiny.

E.ON Energie, a.s.

Společnost E.ON Energie, a.s. je druhým největším dodavatelem elektřiny v České republice. Spadá do holdingu E.ON sídlícího v Německu, a je výrobcem, distributorem a prodejcem elektřiny. V důsledku historických vazeb se zaměřuje především na jižní část České republiky. Jedná se tedy o velkého konkurenta pro společnost QUANTUM, a.s.

innogy Energie, s.r.o.

Tato společnost vznikla přeměnou ze společnosti RWE Energie, s.r.o., a spadá do skupiny firem patřících pod RWE se sídlem v Německu. Společnost využila svého jména, které zákazníci mají spojené především s prodejem zemního plynu, a začala nabízet také prodej elektřiny, a lze říci, že je v tom úspěšná. Díky tomu je třetím největším dodavatelem elektřiny v České republice.

BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.

Jedná se o společnost, která vznikla po liberalizaci trhu s elektřinou, a je tedy jedním z prvních alternativních dodavatelů energií koncovým zákazníkům. Po jejím vzniku se jí dařilo získávat stovky zákazníků denně. Strategii firmy bylo nabízet nižší cenu energií než dominantní dodavatel na daném území. V současné době se snaží získat nové zákazníky koupí některého z menších konkurentů.

V níže uvedené tabulce 20 jsou uvedeni čtyři největší konkurenti společnosti QUANTUM, a.s. na trhu s elektřinou, kteří do jisté míry udávají cenu elektřiny pro koncové zákazníky. První dva konkurenti, tedy společnost ČEZ Prodej, a.s. a společnost E.ON Energie, a.s., jsou zároveň i dva ze tří distributorů elektřiny v České republice, tedy vlastní i „sloupy a dráty“. Dále je zde uvedena analyzovaná společnost QUANTUM, a.s., jejíž počet zákazníků je vůči konkurenci o několik řádů nižší. Podíl

na trhu je porovnáván vůči celkovému počtu odběratelů elektřiny na území České republiky, jedná se tedy o 5 700 000 zákazníků (35).

Tab. 20: Počty odběrných míst vybraných společností (17)

Společnost	Počet zákazníků	Podíl na trhu
ČEZ Prodej, a.s.	1 416 821	24,86 %
E.ON Energie, a.s.	1 113 884	19,54 %
innogy Energie, s.r.o.	423 339	7,43 %
BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	388 781	6,82 %
QUANTUM, a.s.	676	0,01 %

Menší dodavatelé včetně společnosti QUANTUM, a.s. se snaží nabízet prodejní ceny elektřiny pod úrovní dominantních dodavatelů, a případně nabízet další podpůrné služby, aby jim dokázali konkurovat.

V tabulce 21 je provedeno srovnání společnosti QUANTUM, a.s. s vybranou konkurencí. Všechny tyto konkurenční společnosti dodávají elektřinu nejen domácnostem a podnikatelům, ale i největším společností v České republice. Z důvodu velké cenové války a velkému konkurenčnímu boji založenému na nízké ceně, společnost QUANTUM, a.s. necílí na portfolio zákazníků z řad velkých průmyslových podniků a velkých firem.

V předmětné tabulce je rovněž srovnána komoditní složka ceny, tj. cena za 1 MWh elektřiny, a stálý měsíční poplatek, který je jednou ze složek ceny. V této oblasti má společnost QUANTUM, a.s. nejvýhodnější postavení oproti vybrané konkurenci. Dále jsou porovnávány další doplňkové služby, kam byly zařazeny nejzajímavější služby pro zákazníky k dodávkám elektřiny. Nakonec byla k porovnání zvolena propagace, která se odvíjí od velikosti společnosti a množství peněz, které má společnost k dispozici na reklamy, ať už v televizi, rádiu nebo na internetu, na webové prezentace případně na ostatní formy propagace. Jak lze vyčíst z tabulky, tak úroveň propagace u konkurenčních společností je vysoká. Všichni tito konkurenti v současné době vynakládají velké množství peněz do marketingového mixu, a to především do reklam, které jsou k vidění jak v televizi, tak i v novinách atd.

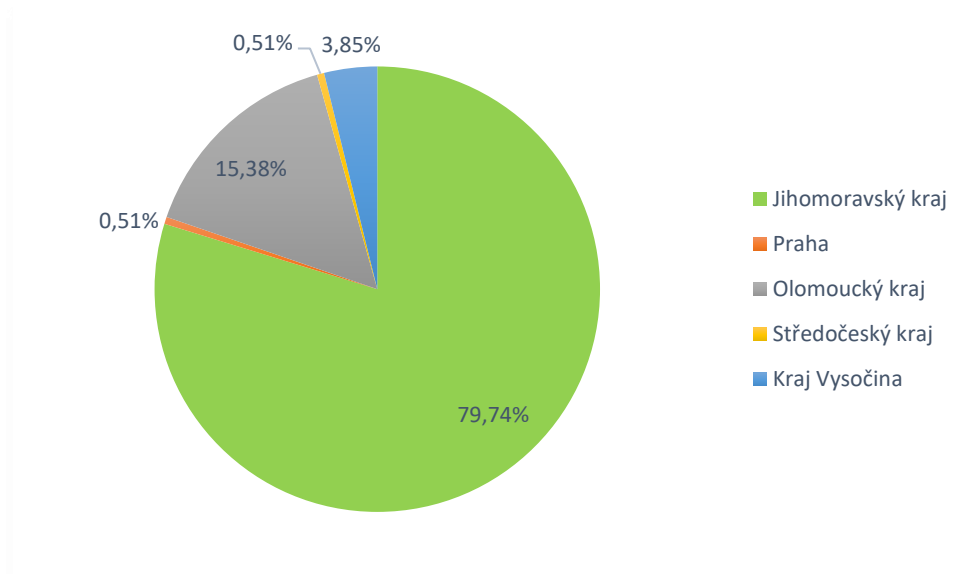
Tab. 21: Srovnání s konkurencí (vlastní zpracování)

	QUANTUM, a.s.	ČEZ Prodej, a.s.	E.ON Energie, a.s.	innogy Energie, s.r.o.	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.
Zákazníci	domácnosti	domácnosti	domácnosti	domácnosti	domácnosti
	podnikatelé	podnikatelé	podnikatelé	podnikatelé	podnikatelé
		velkoodběratelé	velkoodběratelé	velkoodběratelé	velkoodběratelé
Cena v Kč/MWh	1490	1552	1622	1589	1521
Stálý měs. plat	60	81	65	65	65
Další doplňkové služby	dodávky plynu	dodávky plynu	dodávky plynu	dodávky plynu	dodávky plynu
		volání		volání	
	energetické poradenství		energetické poradenství		energetické poradenství
		vyřízení dotace	vyřízení dotace	vyřízení dotace	vyřízení dotace
Propagace	nízká	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká

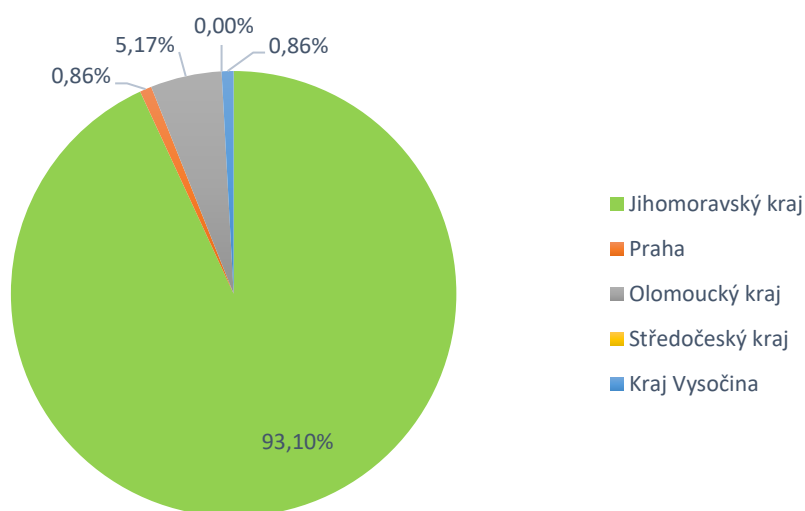
Z tabulky je patrné, že společnost QUANTUM, a.s. nabízí nižší cenu než konkurence. I když je v současné době cena jedním z hlavních kritérií při rozhodování zákazníků o změně dodavatele, působí zde i faktor velikosti dané společnosti. Mnoho zákazníků má strach jít k menší firmě, o které nemá takové povědomí, a která neinvestuje tolik peněz do marketingu. Společnost QUANTUM, a.s. se tedy snaží zaměřovat především na zákazníky, kterým již dodává plyn a ohřívače vody, a na zákazníky v blízkém okolí firmy, kteří mají o společnosti větší povědomí.

2.3.2 Vyjednávací síla zákazníků

V níže uvedených grafech 5 a 6 je zobrazeno procentuální rozložení zákazníků odebírajících elektřinu od společnosti QUANTUM, a.s., a to v kategorii domácnost a podnikatelé dle krajů. Z grafů vyplývá, že společnost má nejvíce zákazníků v Jihomoravském kraji, tedy 80 % všech zákazníků z kategorie domácnost a 93 % všech zákazníků z kategorie podnikatelé. Následuje Olomoucký kraj s podílem 15 % (kategorie domácnost) a 5 % (kategorie podnikatelé). Další kraje již mají podíl pouze v řádu procent.



Graf 5: Rozložení zákazníků kategorie domácnost dle krajů (vlastní zpracování dle účetnictví)



Graf 6: Rozložení zákazníků kategorie podnikatelé dle krajů (vlastní zpracování dle účetnictví)

V níže uvedené tabulce 22 je zobrazeno procentuální rozdělení zákazníků dle kategorie domácnost a podnikatelé, kdy 62 % zákazníků společnosti QUANTUM, a.s. z celkového počtu odběratelů elektřiny připadá domácnostem a zbylých 38 % připadá podnikatelům. Dále je uveden podíl jednotlivých kategorií na celkové spotřebě elektřiny za rok 2018, z toho 23 % připadá na domácnosti a 77 % připadá na podnikatele. Tento velký rozdíl je způsoben 11 velkými zákazníky, kteří mají mnohonásobně vyšší spotřebu než ostatní zákazníci. Poté je uveden podíl domácností a podnikatelů na celkových tržbách společnosti QUANTUM, a.s. za elektřinu, kdy domácnosti mají podíl

26 % a podnikatelé 74 %. V posledním sloupci, který ukazuje marži z jedné prodané jednotky, v tomto případě MWh, je situace rozdílná. Větší jednotková marže se daří realizovat u domácností, a to ve výši 23 %, u podnikatelů je tato marže 12 %. Vyšší marže u kategorie domácnost je způsobena především nižší vyjednávací silou zákazníků. Z tohoto pohledu je lepší se zaměřit na zákazníky z řad domácností a realizovat zde prodej elektřiny s vyšší marží. Další výhodou u domácností je menší počet změn dodavatele než u podnikatelů. Pokud zákazník z kategorie domácnost podepíše s dodavatelem smlouvu na dodávku elektřiny, je větší pravděpodobnost, že zde bude odebírat elektřinu delší časové období.

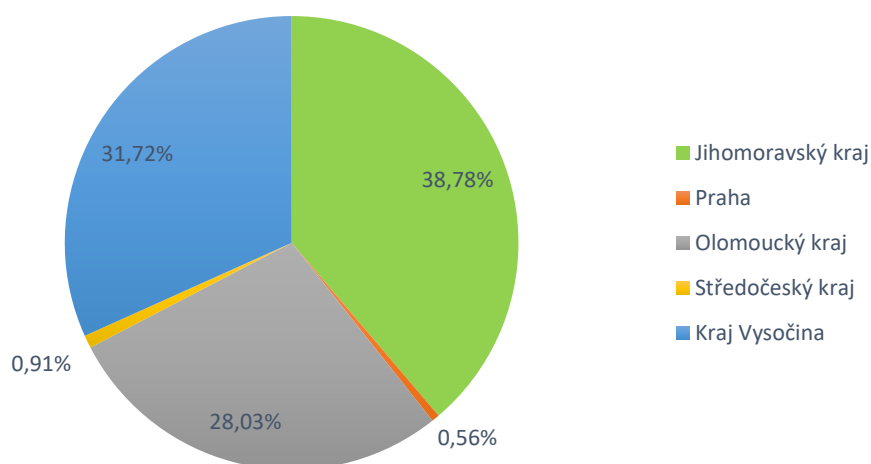
Tab. 22: Rozdělení zákazníků dle různých kritérií (vlastní zpracování dle účetnictví)

Kategorie zákazníků	Rozdělení zákazníků	Podíl spotřeby	Podíl na tržbách z prodeje elektřiny	Marže na prodané jednotce
Domácnost	62 %	23 %	26 %	23 %
Podnikatelé	38 %	77 %	74 %	12 %

Průměrná marže dle tabulky 22 vychází u společnosti QUANTUM, a.s. na 17,5 % na prodanou jednotku elektřiny.

Velký potenciál pro získání zákazníků na dodávky elektřiny se u společnosti QUANTUM, a.s. zřejmě nachází v portfoliu podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu*. V rámci této analýzy se tedy zaměřím i na podrobnější rozbor této podnikatelské jednotky, jelikož se jedná o podnikatelskou jednotku podílející se největším procentem na celkových tržbách společnosti.

V grafu 7 je zobrazeno procentuální rozložení cca 10 000 zákazníků dle vybraných krajů, které společnost QUANTUM, a.s. obsluhuje v rámci podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu*. Lze vidět, že největší počet zákazníků se nachází v Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí, následuje Kraj Vysočina a Olomoucký kraj. V ostatních krajích je počet zákazníků minimální. Je to dáno regionálním zaměřením a historií společnosti, kdy byly provedeny nákupy distribučních území právě v těchto třech krajích.



Graf 7: Rozložení zákazníků plynu dle krajů (vlastní zpracování dle účetnictví)

Z těchto cca 10 000 zákazníků, které má společnost QUANTUM, a.s. na distribuci a prodeji zemního plynu, tvoří domácnosti zhruba 82 %, zbylých 18 % tvoří podnikatelé. Je zde tedy velký potenciál. Zároveň je vhodné se v rámci navrhované strategie na toto portfolio zákazníků zaměřit a nabídnout jim i služby zahrnující dodávky elektřiny.

Prodej elektřiny představuje 4,32 % z celkových tržeb společnosti QUANTUM, a.s. Větší část portfolia tvoří zákazníci z řad domácností, na které se společnost primárně zaměřuje viz tabulka 22. U domácností je vyjednávací síla zákazníků velice nízká vzhledem k nízké spotřebě elektřiny. Většina domácností (především se staršími obyvateli) je při hledání nového dodavatele pasivní a mnohdy neví, že může změnou dodavatele ušetřit peníze, nebo se domnívá, že úspora není nikterak veliká. Z tohoto důvodu jsou zákazníci od začátku u původního dodavatele elektřiny, kterým je na území Jihomoravského kraje společnost E.ON Energie, a.s. Pokud již zákazníci hledají nového dodavatele, většinou si vyberou některou z nabídek dodavatelů, případně se přihlásí do některé z aukcí energií např. aukce pořádané společností dTest. V aukci energií je předpoklad, že zákazník získá nižší cenu elektřiny, neboť je zde větší počet přihlášených osob, díky čemuž je celkově větší spotřeba elektřiny, a tím pádem i větší vyjednávací síla.

U podnikatelů a velkých společností je situace mírně odlišná, neboť se obvykle snaží snižovat náklady na minimum a mají větší zkušenosti při hledání nových dodavatelů s výhodnější cenou elektřiny. Podnikatelé a velké společnosti, které spotřebovávají více elektřiny, mají značnou výhodu, neboť si dokážou vyjednat mnohem výhodnější ceny. Rovněž mají možnost si vybírat z více produktů, a proto si mohou vybrat ten, který je pro ně nejvhodnější a nejvýhodnější např. individuální fixní nabídka ceny, cena určená dle ceny na burze s přírůžkou dodavatele apod.

2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud dodavatel elektřiny není zároveň i jejím výrobcem, je odkázán na větší dodavatele elektřiny či přímo na nákup komodity na energetické burze např. PEGAS, PXE atd. Menší dodavatel je odkázán spíše na větší dodavatele vzhledem k vysokým burzovním poplatkům. Vzhledem k velkému množství dodavatelů jsou nabízené podmínky velmi podobné, a je tedy potřeba najít nejvhodnější nabídku pro konkrétního dodavatele. Prodejní ceny těchto dodavatelů se odvíjí od cen elektřiny na burze, ke kterým si přidají svoji marži. V tabulce 23 jsou uvedeni nejdůležitější dodavatelé podnikatelské jednotky společnosti QUANTUM, a.s. *Prodej elektřiny*. Prvním dodavatelem je společnost TEC, s.r.o., která společnosti QUANTUM, a.s. dodává elektřinu pro koncové odběratele. Tato společnost byla vybrána na základě průzkumu šesti dodavatelů, kdy ve všech nabízených parametrech byla nejatraktivnější, a nabídla především nejlepší cenu. Výběr specializovaného softwaru na obsluhu zákazníků, který splňuje veškerou energetickou legislativu, byl poněkud složitější. Zde je rozhodujícím kritériem výběru uživatelská přívětivost, splnění legislativy, podpora a především cena, která se u některých řešení může pohybovat v milionech. Jakýkoliv následný zásah a úpravy softwaru dle požadavku zákazníka jsou velice nákladné. Závislost na jediném dodavateli elektřiny by šla eliminovat využitím know-how z prodeje zemního plynu, kde se společnost QUANTUM, a.s. stala samostatným subjektem zúčtování, a nyní může nakupovat plyn od více dodavatelů, kterých je cca 10.

Tab. 23: Přehled důležitých dodavatelů (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Dodavatel	Druh	+	-
TEC, s.r.o.	elektřina	cena, vstřícnost	jediný dodavatel
D3Soft s.r.o.	software	splnění kritérií	jediný dodavatel, cena

2.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je v energetickém odvětví vysoká. Musí však splnit zákonná kritéria a získat od Energetické regulačního úřadu licenci na obchod s elektřinou, která je zpoplatněna částkou 100 000 Kč. Každý rok se objeví několik nových dodavatelů elektřiny. V tabulce 24 je uveden počet nově vydaných licencí na obchod s elektřinou Energetickým regulačním úřadem v letech 2016–2018.

Tab. 24: Počet nově vydaných licencí (38)

Rok	2016	2017	2018
Licence na obchod s elektřinou	18	23	25

Trend rostoucího počtu vydaných licencí potvrzuje, že je o daný trh zájem, a že zde každým rokem stoupá konkurence.

S cenotvorbou je to v tomto odvětví složitější, neboť všichni zákazníci spotřebovávají stejnou elektřinu. Záleží tedy na tom, jak levně dokáže dodavatel elektřinu nakoupit, případně vyrobit. K této nákupní případně výrobní ceně si dodavatel přidá náležitou marži. Finální cena elektřiny by neměla být vyšší, než je cena ostatních dodavatelů, neboť v takovém případě by dodavatel na trhu jen těžko uspěl. Dodavatelé s větší základnou zákazníků, a tím i vyšší celkovou spotřebou, dokážou získat elektřinu levněji než nově příchozí dodavatelé s malým portfoliem zákazníků. Pokud by se nově příchozí dodavatelé spokojili s nízkou marží a nabízeli nízké ceny elektřiny, potom by se skutečně mohlo jednat o hrozbu pro ostatní dodavatele. Kdyby byl nově příchozí dodavatel navíc kapitálově silný a mohl masivně investovat do marketingu, hrozba pro ostatní dodavatele by byla ještě daleko vyšší. Tak tomu bylo i v případě společnosti MND, a.s., která vstoupila na trh relativně nedávno, nicméně i za tak krátkou dobu

získala velký počet zákazníků nejen na dodávky zemního plynu, ale i elektřiny. V tabulce 25 jsou uvedeny počty odběratelů zemního plynu a elektřiny u společnosti MND, a.s. za období 2014–2018.

Tab. 25: Počet zákazníků společnosti MND, a.s. (17)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Zemní plyn	2 984	9 120	21 978	39 437	66 219
Elektřina	664	3 231	11 952	24 549	43 212

2.3.5 Hrozba substitutů

Elektřina jako komodita nemá substitut, lze ji však vyrábět z různých zdrojů. Některé spotřebiče jsou však pouze na elektřinu, a nelze je ničím nahradit např. televize, počítač apod. U vytápění nebo ohřevu teplé vody mohou být elektrické spotřebiče nahrazeny např. plynovými spotřebiči. Váříč může být také plynový. U osvětlení je naopak velmi těžké si představit, že domácnost bude svítit např. pouze svíčkami, a nevyužije zde komfortu, který elektřina zaručuje. Spotřebitelé také mohou využít vlastní výroby elektřiny např. fotovoltaické panely s ukládáním energie do bateriových úložišť, kdy v rámci dotačního programu „Nová zelená úsporám“ bylo k 30. 6. 2019 podpořeno celkem 8 237 žádostí (36). V některých případech lze využít i elektrocentrály, pokud není dostupné pevné připojení.

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu vnitřního prostředí společnosti QUANTUM, a.s. K identifikaci silných a slabých stránek poslouží McKinseyho model „7S“ a finanční analýza.

2.4.1 Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“

Na tomto místě bude provedena analýza vnitřního prostředí společnosti QUANTUM, a.s. metodou „7S“, která pomůže zjistit slabé a silné stránky společnosti.

Strategie a politika společnosti

Vizi společnosti QUANTUM, a.s. je „stát se nejkvalitnější a nejproduktivnější plynárenskou společností na Moravě“. Společnost se snaží tuto vizi naplňovat a v rámci synergie chce tohoto dosáhnout i u podnikatelské jednotky *Prodej elektřiny*.

Mise společnosti QUANTUM, a.s. zahrnuje tyto cíle:

- poskytovat zákazníkům kvalitní služby,
- odebírat zboží a služby od nejspolehlivějších dodavatelů,
- zajistit dobré pracovní a sociální podmínky pro zaměstnance, dbát na zvyšování kvalifikace a odbornosti,
- získat další odborná oprávnění,
- dodržovat zásady ochrany životního prostředí, minimalizovat případný negativní dopad z ekonomických činností.

V rámci **firemní strategie** bylo definováno, že předmět činnosti bude zachován. Cílem je udržet ziskovost a podíl na trhu minimálně na současné úrovni. Společnost by se měla zaměřit na růst tržeb, optimalizaci nákladů, zvyšování produktivity práce a zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti (15).

Hlavním cílem společnosti QUANTUM, a.s. v prodeji elektřiny je navýšení počtu zákazníků. Jako základní stavební kámen pro tvorbu strategie bude využita v současné době již standardně nabízená kvalita poskytovaných služeb za rozumnou cenu. Rozumnou cenu lze chápat jako ekonomicky přijatelnou cenu pro vedení společnosti QUANTUM, a.s., která zajišťuje marži v průměrné výši alespoň 15 %, a zároveň se jedná o nižší prodejní cenu, než nabízí největší konkurenti společnosti QUANTUM, a.s. Nabízenou přidanou hodnotou bude poradenství v oblasti dodávek elektřiny a možného využití fotovoltaických systémů a bateriových uložišť. Pro vytvoření přidané hodnoty a odlišení se od dominantních dodavatelů, společnost QUANTUM, a.s. svým zaměstnancům pravidelně poskytuje speciální školení pro zvýšení jejich odborných znalostí a praktických dovedností v dané problematice.

Společnost QUANTUM, a.s. působí na trhu již více než 25 let, přičemž za tuto dobu si vybudovala dobré jméno nejen v České republice, ale i na Slovensku. Důraz je v tomto směru kladen i na zaměstnance, zejména aby vždy vystupovali profesionálně a pomáhali toto dobré jméno budovat i nadále.

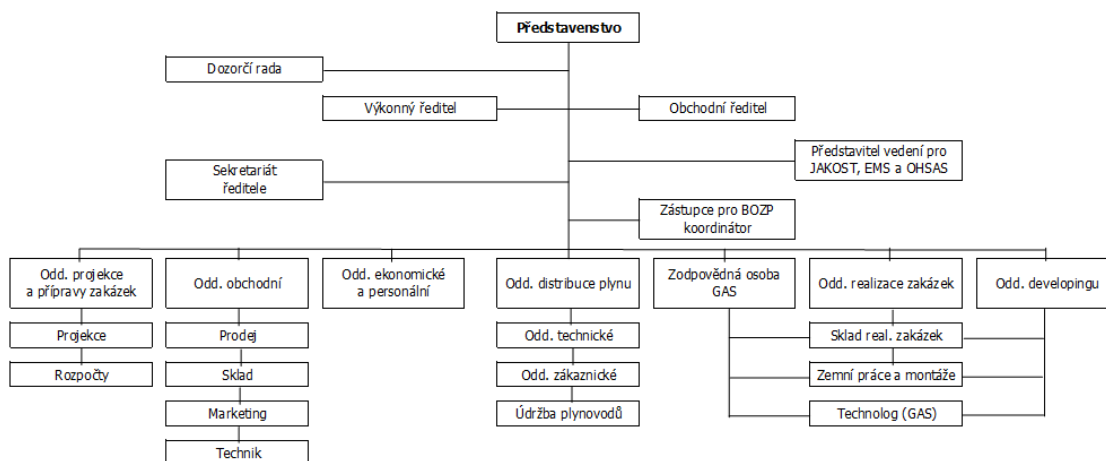
Společnost QUANTUM, a.s. nabízí svým zákazníkům i další služby (např. dodávku zemního plynu, revize plynových zařízení apod.), a produkty (např. kotle, ohřívače vody apod.) společnosti. Zároveň se zákazníkem komunikuje v případě došlé výpovědi, která většinou přichází po „kobercovém náletu“ některých podomních prodejců (tito obvykle cílí na starší lidi, od kterých se snaží získat podpis mnohdy za pomoci lživých a zavádějících informací, že nabízí „údajně“ výhodnější smlouvu atd.).

Mezi jednu z hlavních výhod společnosti QUANTUM, a.s. patří stávající portfolio zákazníků vytvořené budováním vlastní plynárenské distribuční soustavy, díky které v současné době mnoho zákazníků odebírá zemní plyn právě od této společnosti.

V dnešní době společnosti obvykle nabízí jak zemní plyn, tak i elektřinu, a proto je zapotřebí se zaměřit na obě komodity, aby společnost držela krok s konkurenty. Tak tomu je i v případě společnosti QUANTUM, a.s.

Vedení a organizační struktura

Společnost QUANTUM, a.s. je akciovou společností, a tudíž musí mít povinné složení orgánů. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se schází minimálně jednou ročně. V čele organizační struktury stojí představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Představenstvo má tři členy, a to předsedu, který je zároveň obchodním ředitelem, místopředsedu, který je zároveň výkonným ředitelem a jednoho dalšího člena, který je prokuristou společnosti. Způsob jednání je ve společnosti určen tak, že společnost zastupuje představenstvo. Za představenstvo zastupuje společnost předseda představenstva nebo místopředseda představenstva, a to každý samostatně. Dalším důležitým orgánem, který dohlíží na působnost představenstva, je dozorčí rada, která má tři členy. Společnost má celkem 50 zaměstnanců, kteří spadají pod **plochou liniiovou organizační strukturu** viz obrázek 22. Tato organizační struktura je nyní dostačující a zajišťuje efektivní koordinaci a komunikaci zaměstnanců. Nicméně, v případě dalšího růstu společnosti, vzniku nových oddělení a přijetí nových zaměstnanců, bude muset vedení společnosti řešit změnu organizační struktury. Jedním z možných řešení je zúžení rozpětí řízení, a tím pádem i zvýšení počtu organizačních úrovní. Ve společnosti je několik samostatných oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, který má jasně přidělené podřízené. Tito vedoucí následně spadají pod vedení společnosti.



Obr. 22: Organizační schéma společnosti (vlastní zpracování)

Systém řízení

Společnost QUANTUM, a.s. měla v minulosti certifikace pro systém řízení ISO 9001:2008 a environmentální certifikace dle normy ISO 14001:2004, neboť je bylo zapotřebí z důvodu veřejných zakázek.

Jedním z hlavních informačních systému ve společnosti QUANTUM, a.s. je software ABRA, který slouží především pro účetní operace a CRM pro jednotlivé prodejce. Pro prodej komodit zemní plyn a elektřina společnost využívá software FLEXI IT od společnosti D3Soft s.r.o., která nabízí i další specializované moduly zaměřující se na tyto komodity. Oddělení realizace zakázek spolu s oddělením projekce a přípravy zakázek používá software KROS, který je komplexním nástrojem pro tvorbu rozpočtů, kalkulací a sledování zakázek, a dále software AutoCAD pro kresbu projektů. Ve velkém je samozřejmě využíván kancelářský balík Microsoft Office, který při správném používání dokáže nahradit spoustu výrazně dražších softwarových řešení.

Společnost QUANTUM, a.s. má rovněž propracovaný systém archivování dat, kdy kromě dat v papírové podobě archivuje i digitální data na několika záložních jednotkách, a to i mimo sídlo společnosti.

Jednotlivá oddělení svolávají každotýdenní porady, kde jsou shrnuty nejdůležitější události z minulého týdne a sděleny všechny potřebné informace včetně rozdělení úkolů jednotlivým zaměstnancům pro nově vznikající projekty, zakázky atd.

Spolupracovníci

Společnost QUANTUM, a.s. působí na trhu již více než 25 let, a to hlavně díky loajálním a schopným zaměstnancům. Fluktuace zaměstnanců je velice malá, a týká se spíše zaměstnanců na dělnických pozicích. Díky tomu se může zdát, že zde není „žádná nová krev“, která by mohla přinést nové nápady a názory. Průměrná délka pracovního poměru je více než 10 let a průměrný věk zaměstnanců je 43 let. Díky těmto faktorům jsou zaměstnanci zkušenými a cennými členy společnosti. Současní zaměstnanci však do svého kolektivu přijmou nového kolegu velice rychle a pomůžou mu se začlenit. Sdílení a předávání informací, znalostí a zkušeností mezi jednotlivými zaměstnanci je na velice dobré úrovni. Tzv. legendou je jeden ze zaměstnanců společnosti QUANTUM, a.s., který již oslavil 80. narozeniny. I přesto je jedním z nejcennějších členů společnosti, a to hlavně díky velkému množství zkušeností, které rád předává svým mladším kolegům.

Při vzniku nové podnikatelské jednotky nebo rozšíření některého ze stávajících oddělení je možné pro přechodné období využít současnou kapacitu zaměstnanců.

Společnost QUANTUM, a.s. si svých zaměstnanců velice váží. Proto klade důraz na optimální platové podmínky včetně různých benefitů (např. stravenky, delší dovolená atd.). Za účelem prohlubování znalostí v daném oboru zajišťuje zaměstnancům pravidelná odborná školení, ať už v rámci společnosti, kdy se zaměstnanci školí navzájem, tak i formou externích školení.

Společnost QUANTUM, a.s. je relativně malou společností, a proto je zde snaha o budování dobrého kolektivu a zvyšování morálky zaměstnanců. Toho je dosahováno za pomoci team-building akcí a večírků. Všechny tyto prostředky pomáhají budovat pozitivní energii uvnitř společnosti, zaměstnanci jsou díky tomu spokojenější a mají lepší pracovní výsledky.

Styl vedení

Ve společnosti QUANTUM, a.s. je využíváno několika stylů vedení. V normálních situacích volí obchodní a výkonný ředitel (top management) spíše styl konzultativní, kdy s jednotlivými vedoucími oboustranně komunikují a naslouchají jejich názorům a připomínkám, a z toho vyvozují svá rozhodnutí. Pokud si to však situace žádá a je to nezbytné, je volen autoritativní styl vedení.

Společnost QUANTUM, a.s. je rozdělena do několika oddělení, v jejichž čele jsou vedoucí. Vedoucí oddělení mají široké pravomoci, a proto jejich oddělení dokážou fungovat relativně samostatně bez nutnosti zásahu vedení společnosti. Vedení společnosti má přehled o všech činnostech na jednotlivých odděleních, a to díky každotýdenním poradám. V tomto středním managementu je osm zaměstnanců a každý z nich volí jiný styl vedení. Dva z nich volí spíše autoritativní styl vedení, kdy přesně určují úkoly a nevyžadují zpětnou vazbu. Čtyři z nich volí především styl konzultativní postavený na vzájemné komunikaci, kdy poslední slovo má vedoucí. Poslední dva volí participativní styl, kdy plně důvěřují svým podřízeným, je zde oboustranná komunikace a rozhodnutí se dělají skupinově.

Schopnost lidí

Mnoho současných zaměstnanců je ve společnosti QUANTUM, a.s. již více než 10 let, díky čemuž mají mnoho zkušeností a znalostí v oboru. Společnost je zaměřena především na plynárenství, ve kterém drží certifikaci organizace GAS pro oblast činností na plynárenských zařízeních. Zaměstnanci společnosti navštěvují povinná i dobrovolná odborná školení zaměřená na plynárenství, a zvyšují tak svoji kvalifikaci. Díky všem těmto faktorům má společnost mezi zaměstnanci mnoho skutečných odborníků v oboru.

Ve vedení společnosti QUANTUM, a.s. jsou dva vysoce kvalifikovaní a zkušení manažeři, kteří se snaží své schopnosti a zkušenosti předávat jednotlivým vedoucím oddělení. Tito vedoucí jsou zaměstnanci společnosti od pěti do 15 let, přičemž za toto období již navštívili mnohá školení a získali hodně zkušeností, a vedení společnosti je přesvědčeno o jejich kvalitách. Pod jednotlivá oddělení spadá 25 zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti od tří do 25 let, a jejich zkušenosti a znalosti oboru jsou tedy rozdílné. Z tohoto důvodu navštěvují i vnitropodniková školení, kde jsou školiteli zaměstnanci s většími zkušenostmi a znalostmi, které se snaží předat ostatním zaměstnancům. Zbylých 15 zaměstnanců je na pozici montéra.

Společnost QUANTUM, a.s. jakožto výhradní prodejce ohřívачů vody na území České republiky pořádá školení pro odbornou veřejnost a servisní organizace. Podmínkou pro servisní zásahy na těchto zařízeních je daná školení absolvovat, a získat od společnosti certifikát.

Společnost QUANTUM, a.s. včetně jejich zaměstnanců má již zkušenosti se získáváním dotací v rámci programu „zelená úsporám“. V minulosti zabezpečovala dodávku solárních systémů na ohřev vody, tedy prodej zboží (solární systém + akumulční nádrž na teplou vodu), a to včetně montáže a vyřízení dotace v programu „zelená úsporám“.

Pro získání zákazníků na odběr elektřiny je využíváno pouze tří obchodníků, kteří se však v současné době primárně zaměřují spíše na prodej zemního plynu než elektřiny, a to jednak z důvodu větších úspor u zákazníků, a jednak z důvodu větší provize obchodníků. Z tohoto důvodu nemají obchodníci příliš zkušeností s prodejem elektřiny.

Jak již bylo uvedeno v analýze SLEPTE, vzhledem k jedné z nejnižších úrovní nezaměstnanosti a přebytku poptávky po pracovních silách, je zapotřebí se více soustředit na současné zaměstnance, ať už ve formě dalšího vzdělávání, tak i ve stanovení adekvátní výše mezd.

Sdílené hodnoty

Společnost QUANTUM, a.s. má sepsaný tzv. dokument o firemní politice s hlavními sdílenými hodnotami. Mezi hlavní sdílené hodnoty patří mise společnosti a její cíle, dále pak vysoké morální a etické hodnoty, mezi které patří především slušné chování vůči zákazníkům a budování dobrého jména společnosti. Společnost má pozitivní pracovní klima, zaměstnanci mezi sebou mají dobré vztahy, jsou ochotni spolupracovat a navzájem si pomáhat. Vznikající problémy jsou vždy bezprostředně řešeny, a to tak, aby bylo dosaženo shody. Slabším místem však mohou být pracovníci na pozici montéra, kteří často pracují mimo sídlo společnosti, a proto tyto hodnoty nemusí mít vštípeny tak, jako ostatní zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci jsou často povzbuzováni k tomu, aby se sami zlepšovali. Jednou z hlavních vizí společnosti, kterou se vedení snaží prosadit, je „stát se nejvyšší a nejproduktivnější plynárenskou společností na Jižní Moravě.“

Zhodnocení analýzy

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými interními faktory vyplývajícími z analýzy „7S“ jsou shrnuty v tabulce 26.

Tab. 26: Vztahy mezi interními faktory „7S“ (vlastní zpracování)

	Strategie	Struktura	Systémy	Spolupracovníci	Styl	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		✓	✓	✓	○	○	✓
Struktura	✓		○	○	✗	○	✗
Systémy	✓	○		○	○	✓	○
Spolupracovníci	✓	○	○		○	✗	✓
Styl	○	✗	○	○		✗	✗
Schopnosti	○	○	✓	✗	✗		✓
Sdílené hodnoty	✓	✗	○	✓	✗	✓	

Z tabulky lze vyčíst ✓ - pozitivní, ✗ - negativní případně ○ - neutrální vztah mezi jednotlivými faktory analýzy „7S“. Lze tedy usoudit, že většina faktorů je v současnosti na velice dobré úrovni a jsou ve vzájemném souladu.

2.4.2 Finanční analýza

Finanční analýza je pro každou společnost nezbytná, neboť pomáhá vedení společnosti zhodnotit celkovou finanční situaci např. zda je společnost zisková či ztrátová, a zda využívá dostatečně svá aktiva. Pro finanční analýzu bylo zvoleno období posledních pěti let, tj. 2014–2018.

Horizontální analýza

V tabulce 27 a 28 je vidět vývoj aktiv společnosti QUANTUM, a.s. ve sledovaném období, kdy v roce 2014 aktiva společnosti vrostla o 18,08 % z důvodu nákupu plynovodů na nových územích, přičemž v roce 2015 následoval pokles o -10,44 % z důvodu snížení stavu zásob na skladě. V nadcházejících letech 2016 a 2017 následoval další růst, a to o 12,58 % v roce 2016, v roce 2017 o 9,81 % a o dalších 5,66 % v roce 2018. Stálá aktiva ve sledovaném období neustále rostla, nejvíce v roce 2014 o 27,20 % a nejméně v roce 2016 o 4,84 %, neboť společnost v těchto letech investovala do nových plynovodů. Oběžná aktivita v roce 2014 vzrostla o 14,73 % a v roce 2015 zaznamenala pokles o -20,18 %. V roce 2016 potom dosáhla největšího růstu, a to

o 17,56 %. Ostatní aktiva představují sice největší procentuální změny, ale mají mnohem menší základ.

Tab. 27: Absolutní změna položek aktiv v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	38 324	-26 141	28 198	24 758	15 684
Stálá aktiva	14 544	9 512	3 748	14 911	10 228
Oběžná aktiva	23 301	-36 631	25 449	10 209	5 102
Ostatní aktiva	479	978	-999	-362	354

Tab. 28: Relativní změna položek aktiv v % (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	18,08	-10,44	12,58	9,81	5,66
Stálá aktiva	27,20	13,99	4,84	18,35	10,63
Oběžná aktiva	14,73	-20,18	17,56	5,99	2,83
Ostatní aktiva	166,32	127,51	-57,25	-48,53	92,19

Vývoj celkových pasiv, jak je uvedeno v tabulce 29 a 30, se odvíjí od celkových aktiv, a je reprezentován stejnými čísly. Vlastní kapitál po celé sledované období rostl z důvodu kladného výsledku hospodaření a převodu zisku do dalších let, a to nejvíce v roce 2017 o 16,13 %. Pokud jde o vlastní kapitál a stálá aktiva, tak obě položky každý rok rostly. Cizí zdroje v roce 2014 rostly, přičemž v roce 2015 následoval pokles o -16,10 %. V letech 2016, 2017 a 2018 cizí zdroje opět rostly, a to z důvodu získání úvěru, kterým byl financován nákup nových plynovodů. Ostatní pasiva střídavě klesala a rostla, přičemž největší pokles byl o -83,15 % a největší nárůst o 1560,16 %, který byl způsoben výdaji spadajícími do příštích let.

Tab. 29: Absolutní změna položek pasiv v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	38 324	-26 141	28 198	24 758	15 684
Vlastní kapitál	3 878	2 049	10 824	13 221	9 279
Cizí zdroje	34 747	-29 160	18 134	7 524	5 040
Ostatní pasiva	-301	970	-760	4 013	1 365

Tab. 30: Relativní změna položek pasiv v % (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	18,08	-10,44	12,58	9,81	5,66
Vlastní kapitál	5,95	2,97	15,21	16,13	9,75
Cizí zdroje	23,73	-16,10	11,93	4,42	2,84
Ostatní pasiva	-83,15	1590,16	-73,71	1480,81	31,86

Vertikální analýza

V tabulce 31 je vidět, že v aktivech mají největší podíl oběžná aktiva. V roce 2014 byl jejich podíl nejvyšší za celé sledované období, kdy činil 72,52 %. Nejnižší podíl byl v roce 2018, a to 63,41 %. Stálá aktiva v roce 2018 zaznamenala nárůst až na hodnotu 36,34 %. Ostatní aktiva mají pouze okrajové zastoupení a klesající tendenci.

Tab. 31: Rozbor položek aktiv v % (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	27,17	34,58	32,20	34,71	36,34
Oběžná aktiva	72,52	64,64	67,50	65,16	63,41
Ostatní aktiva	0,31	0,78	0,30	0,14	0,25

Tabulka 32 znázorňuje rozbor položek pasiv. V pasivech převažují cizí zdroje, především z důvodu úvěrů, které ve sledovaném období mají klesající tendenci z 72,37 % v roce 2014 na 62,39 % v roce 2018. Pokles cizích zdrojů se projevil mírným

nárůstem vlastního kapitálu z 27,60 % v roce 2014 na 35,68 % v roce 2018. Ostatní pasiva mají pouze okrajové zastoupení, nicméně každým rokem mírně narůstají.

Tab. 32: Rozbor položek pasiv v % (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	27,60	31,74	32,48	34,35	35,68
Cizí zdroje	72,37	67,80	67,41	64,11	62,39
Ostatní pasiva	0,02	0,46	0,11	1,55	1,93

Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 33 znázorňuje ukazatele zadluženosti společnosti QUANTUM, a.s., a to celkovou zadluženost, míru zadluženosti a úrokové krytí.

Celková zadluženost společnosti QUANTUM, a.s. je celkem vysoká, nicméně ve sledovaném období měla klesající tendenci, kdy z 72,37 % v roce 2014 klesla až na hodnotu 62,39 % v roce 2018. Tato zadluženost může mít vliv na nižší ziskovost a ovlivňuje likviditu společnosti.

Míra zadluženosti společnosti QUANTUM, a.s. je také značně vysoká, což je dáno zejména tím, že cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. Míra zadluženosti má však klesající tendenci, kdy k poslednímu roku sledovaného období se podařilo snížit tento ukazatel na 174,88 %.

Optimální úrokové krytí se pohybuje okolo 800 % a více. Úrokové krytí od roku 2014 do roku 2017 narůstalo (s výjimkou roku 2015), a nabývalo vysokých hodnot. V roce 2018 následoval pokles na 750,24 %. Tento pokles byl způsoben výší hospodářského výsledku, který měl menší hodnotu než v letech předcházejících.

Tab. 33: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	72,37 %	67,83 %	67,41 %	64,11 %	62,39 %
Míra zadluženosti	262,18 %	213,86 %	207,55 %	186,63 %	174,88 %
Úrokové krytí	710,14 %	519,84 %	1092,98 %	1150,54 %	750,24 %

Tabulka 34 prezentuje ukazatele likvidity společnosti QUANTUM, a.s. Při porovnání běžné likvidity s doporučenou hodnotou 2, tento ukazatel dosahuje pouze cca poloviny optimální hodnoty. Ukazatele pohotové likvidity také nedosahují optimální hodnoty a pohybují se mezi hodnotami 1 – 1,5. Okamžitá likvidita je velice nízká, kdy v optimálním případě má dosahovat hodnot 0,2 – 0,5. Tyto hodnoty jsou nyní optimu velice vzdálené.

Tab. 34: Ukazatel likvidity (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,11	1,13	1,14	1,13	1,12
Pohotová likvidita	0,79	0,93	0,91	0,96	0,94
Okamžitá likvidita	0,06	0,02	0,03	0,05	0,05

V tabulce 35 je vyobrazen ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) společnosti QUANTUM, a.s.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) je v celém sledovaném období velice nízký. V letech 2014 – 2017 měl rostoucí charakter. V roce 2018 však zaznamenal pokles na hodnotu 3,20 %.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) dosáhl maxima 11,65 % v roce 2016, následně jeho hodnota mírně klesla na 11,38 % v roce 2017. V roce 2018 následoval další pokles až na 6,16 %.

Pokles ukazatelů ROA a ROE v roce 2018 byl způsoben především nižší úrovní hospodářského výsledku než v letech předcházejících. Pokles hospodářského výsledku byl zapříčiněn klesající marží u dodávek zemního plynu a poklesem spotřeby zemního plynu z důvodu vyšší průměrné teploty v tomto roce.

Tab. 35: Ukazatel rentability (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	2,41 %	2,65 %	5,24 %	5,41 %	3,20 %
ROE	7,49 %	6,75 %	11,65 %	11,38 %	6,16 %

Tabulka 36 znázorňuje ukazatele aktivity společnosti QUANTUM, a.s.

Pokud jde o obrat aktiv, tento má relativně stabilní tendenci, kdy se pohybuje v rozmezí 0,93–1,38. Obrat dlouhodobého majetku víceméně kopíruje předchozí ukazatel, a pohybuje se mezi hodnotami 3,30–3,98. U doby obratu závazků a doby obratu pohledávek mají ukazatele podobný rostoucí nebo klesající trend, kdy v roce 2014 dosahují nejvyšších hodnot 192,75 a 229,09 dnů a v letech 2015 naopak nejnižších hodnot 142,12 a 107,47 dnů. Tyto hodnoty jsou v obou případech celkem vysoké.

Tab. 36: Ukazatel aktivity (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	0,93	1,38	1,06	1,18	1,14
Obrat DM	3,41	3,98	3,30	3,39	3,41
Doba obratu pohledávek	192,75	142,12	184,90	166,34	161,87
Doba obratu závazků	229,09	107,47	199,64	176,78	172,03

Ze všech výše uvedených finančních ukazatelů lze vyčíst, že se společnost QUANTUM, a.s. daří dosahovat udržitelného růstu. Společnost ve sledovaném období dosahuje zisku. Pro jeho udržení, stabilizaci pozice na trhu a případný další růst je zapotřebí dalších investic a rozložení rizika. To představuje jasný signál, že lze peníze investovat v rámci rozvoje na trhu s elektřinou, jelikož při průměrné marži 15 %, která vychází z analýzy „7S“, a využití synergie mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami, je návratnost investice cca 7 let.

2.5 Analýza faktorů za pomoci SWOT matice

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti QUANTUM, a.s. je nyní možné vytvořit SWOT matici z nejvýznamnějšími silnými a slabými stránkami společnosti, a dále příležitostmi a hrozbami externího okolí společnosti. Tyto faktory budou následně vyhodnoceny pomocí metody IFE a EFE.

Jak vyplývá z tabulky 37 a 38, společnost QUANTUM, a.s. má převahu silných stránek nad slabými stránkami. Mezi nejsilnější stránky patří kvalitní služby za rozumnou cenu a stávající portfolio zákazníků, které skrývá velký potenciál. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří slabá úroveň propagace, kterou je potřeba zlepšit.

Tab. 37: SWOT matice – silné a slabé stránky společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S1	kvalitní služby za rozumnou cenu	W1	slabá úroveň propagace
S2	energetické poradenství	W2	málo prodejců elektřiny
S3	diverzifikované produkty a služby	W3	nezkušenost prodejců elektřiny
S4	stabilní firma působící na trhu již 25 let	W4	malá a méně známá společnost
S5	kvalifikovaní zaměstnanci	W5	míra zadluženosti
S6	stávající portfolio zákazníků		

Tab. 38: SWOT matice – příležitosti a hrozby společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování)

Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
O1	potenciální zákazníci ve vybraných krajích	T1	zvýšení cen energií
O2	zvýšená kupní síla obyvatelstva	T2	dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby elektřiny
O3	zvýšená spotřeba elektřiny v budoucnosti	T3	vstup nové konkurence se silnou kapitálovou strukturou na trh
O4	chytrá zařízení měřící spotřebu elektřiny	T4	legislativní změny stěžující situaci obchodníků s elektřinou
O5	elektrovozy		

U společnosti QUANTUM, a.s. převažují příležitosti nad hrozbami. Nejlepší příležitosti jsou v potenciálních zákaznících ve vybraných krajích. Mezi největší hrozby patří zvýšení cen energií, především elektřiny, a dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby elektřiny, které by u domácností mohly snížit celkovou spotřebu elektřiny.

2.5.1 Zhodnocení SWOT matice metodikou IFE a EFE

V níže uvedených tabulkách 39 a 40 je zhodnocena matice SWOT metodikou IFE a EFE.

Tab. 39: Hodnocení faktorů interní analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené ohodnocení	Suma za kategorii
S1	kvalitní služby za rozumnou cenu	0,14	3	0,42	1,75
S2	energetické poradenství	0,07	3	0,21	
S3	diverzifikované produkty a služby	0,06	3	0,18	
S4	stabilní společnost působící na trhu již 25 let	0,06	3	0,18	
S5	kvalifikovaní zaměstnanci	0,08	3	0,24	
S6	stávající portfolio zákazníků	0,13	4	0,52	
W1	slabá úroveň propagace	0,10	2	0,20	1,04
W2	málo prodejců elektřiny	0,12	3	0,36	
W3	nezkušenost prodejců elektřiny	0,09	2	0,18	
W4	malá a méně známá společnost	0,08	2	0,16	
W5	míra zadluženosti	0,07	2	0,14	

Po výpočtu hodnot za každou kategorii, je třeba zjistit stav pro hodnotu interních a externích faktorů.

Interní faktory jsou rovny součtu vážených ohodnocení za silné a slabé stránky:

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 1,75 + 1,04 = 2,79$$

Tab. 40: Hodnocení faktorů externí analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Vážené ohodnocení	Suma za kategorii
O1	potenciální zákazníci ve vybraných krajích	0,20	3	0,60	1,22
O2	zvýšená kupní síla obyvatelstva	0,10	2	0,20	
O3	zvýšená spotřeba elektřiny v budoucnosti	0,07	3	0,21	
O4	chytrá zařízení měřící spotřebu elektřiny	0,08	2	0,16	
O5	elektrovozy	0,05	1	0,05	
T1	zvýšení cen energií	0,15	4	0,60	1,45
T2	dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby	0,15	3	0,45	
T3	vstup nové konkurence se silnou kapitálovou strukturou na trh	0,12	2	0,24	
T4	legislativní změny stěžující situaci obchodníků s elektřinou	0,08	2	0,16	

Analogicky, externí faktory jsou rovny součtu vážených ohodnocení za příležitosti a hrozby:

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 1,22 + 1,45 = 2,67$$

Výsledné hodnoty interních a externích faktorů SWOT analýzy jsou zaneseny do níže uvedené matice IE (obrázek 23), která slouží jako vizuální interpretace výsledků, a pomůže určit vhodné strategické směřování společnosti QUANTUM, a.s.

		Hodnocení IFE			
		Silné	Průměrné	Slabé	
Hodnocení EFE	Vysoké	I	II	III	4
	Střední	IV	[2,79; 2,67] V	VI	3
	Nízké	VII	VIII	IX	2
		4	3	2	1

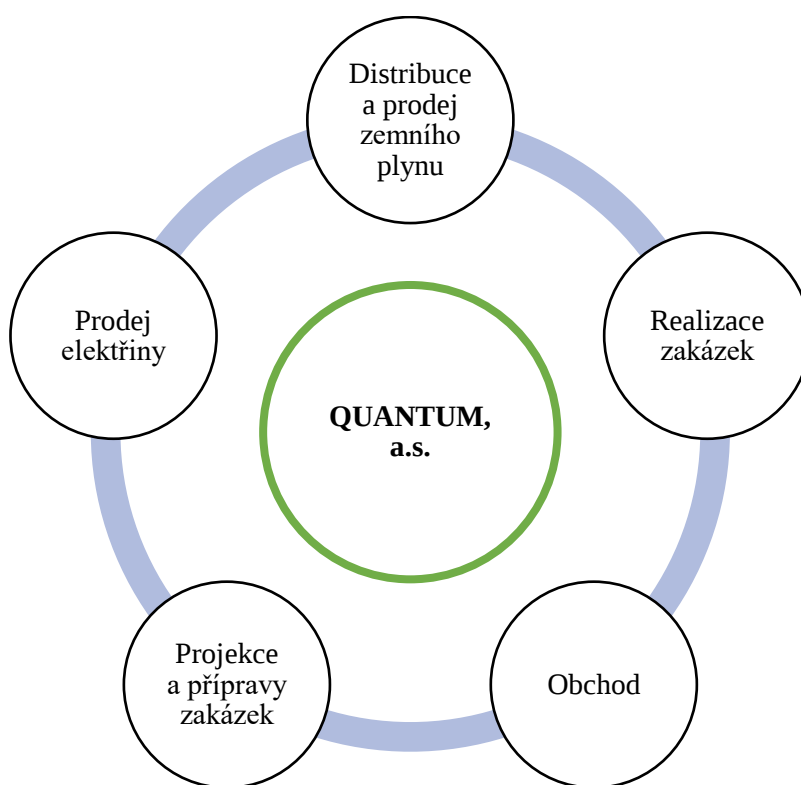
Obr. 23: Matice IE (vlastní zpracování)

Jak je možné vidět v matici IE, po zanesení výsledků IFE a EFE se pozice společnosti nachází v oblasti „Udržuj a potvrzuj“. Jinými slovy, je vhodné použít strategii tržní penetrace a vývoje produktu. Tyto návrhy budou zpracovávány v následující kapitole.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ROZVOJE

Pro návrh řešení rozvoje společnosti QUANTUM, a.s. a její podnikatelské jednotky *Prodej elektřiny* byly podle výsledků analytické části vybrány strategie dle Ansoffovi matice, a to konkrétně dle jejích dvou kvadrantů Strategie penetrace trhu a Strategie vývoje výrobku. První strategický přístup vyžaduje penetraci stávajících trhů založenou na intenzivnější propagaci. Druhý strategický přístup, který vychází ze strategie vývoje produktu, je zaměřen na rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb. Pro tuto strategii bude využit dotační program „Nová zelená úsporám“. Navrhované strategie jsou v souladu s firemní strategií společnosti, která byla popsána v analýze „7S“.

U těchto dvou strategických variant bude využito synergie mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami společnosti QUANTUM, a.s., jak je znázorněno na obrázku 24.



Obr. 24: Synergie podnikatelských jednotek (vlastní zpracování dle výroční zprávy)

V rámci první varianty zaměřené na penetraci bude využita podnikatelská jednotka *Distribuce a prodej zemního plynu*. U druhé varianty rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb formou „Nová zelená úsporám“ bude využita synergie mezi

podnikatelskými jednotkami *Realizace zakázek, Obchod a Projekce a přípravy zakázek*. Pro obsahové vyjádření strategií bude využito rozšířeného marketingového mixu „7P“ (produkt, cena, místo, propagace, lidé, procesy, plánování).

V rámci hierarchie je první strategický přístup pro společnost QUANTUM, a.s. výhodnější, a to z několika hledisek. Již od roku 2014 společnost nabízí svým zákazníkům elektřinu, přičemž za toto období získala již určité know-how. Nejedná se tedy o žádnou novou činnost. Druhým hlediskem je dlouhodobé zvýšení tržeb, a při udržení výše nákladů i odpovídající nárůst zisku. Smlouvy budou uzavřeny na období minimálně dvou let s automatickou prolongací. Většina odběratelů tedy u společnosti zůstane i nadále, tak jak lze vidět u podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu*.

Druhý strategický přístup má několik úskalí. Prvním je zavedení nového produktu do portfolia společnosti. Druhým je administrativní náročnost v rámci vyřizování dotací. Třetí nastává ke dni 31. 12. 2021, kdy končí příjem žádostí o dotaci.

3.1 Penetrace stávajících trhů založená na intenzivnější propagaci

Společnost QUANTUM, a.s. má díky diverzifikaci portfolia produktů a služeb velké množství zákazníků, kteří buď odebírají zemní plyn, nebo mají ohřívač vody. Především u zákazníků, kteří od společnosti odebírají zemní plyn, je tzv. „zlaté vejce“, o které je potřeba pečovat. Odběratelé mohou brát jako přidanou hodnotu to, že budou mít sloučené dodávky zemního plynu a elektřiny v jednom balíčku služeb, což jim může přinést různé výhody např. v tom, že budou vše řešit na jednom místě apod.

Z důvodu velké konkurence na trhu je potřeba se odlišit od ostatních dodavatelů, a nabídnout zákazníkům kvalitní produkt, který bude vnímán jako kvalitní především samotnými zákazníky.

Tento návrh rozvoje pojmenovaný jako „kampaně elektřina“ cílí na stávající portfolio zákazníků společnosti QUANTUM, a.s. jako na potenciální odběratele elektřiny. Je zde využito silných stránek společnosti, které vycházejí ze SWOT analýzy: kvalitní služby za rozumnou cenu, energetické poradenství, diverzifikace produktů a služeb, a především stávající portfolio zákazníků. Hrozba zvýšení cen elektřiny se dá částečně eliminovat nákupem elektřiny na delší časové období. Toho může být dosaženo

zejména tím, že se zákazníky bude uzavřena smlouva na dodávku elektřiny na dobu minimálně dvou let. V rámci synergií lze využít portfolio manažera, který získal know-how u podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu*.

Stanovené cíle v rámci tohoto rozvoje:

- 1) Dlouhodobým cílem společnosti QUANTUM, a.s. je zisk 30 % zákazníků na dodávky elektřiny z cca 10 000 zákazníků, které v současné době obsluhuje podnikatelská jednotka *Distribuce a prodej zemního plynu*, a to do konce roku 2024.
- 2) Střednědobým cílem společnosti je zvýšení tržeb z prodeje elektřiny oproti roku 2018, které činily 14 101 tis. Kč, a to o 40 % do konce roku 2022.
- 3) Krátkodobým cílem společnosti je do konce roku 2020 získat minimálně 15 % z oslovených 4 310 zákazníků.

3.1.1 Produkt

Cíl: Do konce 6. měsíce roku 2020 zajistit vytvoření produktu s garantovanou cenou na dva roky s využitím synergií v rámci společnosti.

V současné době společnost QUANTUM, a.s. nabízí produkt, který je obdobný jako u konkurence. Produkt je tvořen především cenovou nabídkou na dodávky elektřiny. Jelikož se společnost musí odlišit od konkurence, je třeba současný produkt upravit a doplnit o službu, kterou společnost v rámci ostatních podnikatelských jednotek nabízí.

Toho bude docíleno vytvořením vhodného produktu na dodávky elektřiny pro potenciální zákazníky s nižší cenou než nabízí největší konkurenti společnosti s fixací ceny na období dvou let. Fixace ceny pomůže částečně eliminovat hrozbu ve formě zvýšení cen elektřiny. Další přidanou hodnotou bude možnost využití energetického poradenství. Rovněž bude využita synergie jednotlivých podnikatelských jednotek a k dodávkám elektřiny bude nabídnuta také výhodnější cena zemního plynu, ohřivačů vody atd.

V rámci tohoto návrhu budou nepřetržitě kontrolovány aktuální produkty konkurentů. Dále je zapotřebí neustálá komunikace uvnitř společnosti a využití dalších podnikatelských jednotek a jejich produktů.

3.1.2 Cena

Cíl: Do konce 6. měsíce roku 2020 vytvořit ceník dodávek elektřiny s nižší cenou než vybraná konkurence, který zajistí minimální marži ve výši 15 %.

Cena byla, je a bude tím hlavní rozhodujícím faktorem pro výběr dodavatele elektřiny. V rámci návrhu této strategie je počítáno s tím, že bude dodržena průměrná marže v minimální výši 15 % stanovená vedením společnosti z nákupní ceny elektřiny pro rok 2020 a dál.

Při sjednané nákupní ceně a sjednaném měnovém forwardu vychází nákupní cena na cca 1 290 Kč za jednu MWh elektřiny. Prodejní cena elektřiny je tedy stanovena na 1 490 Kč za jednu MWh. Dále je zde počítáno s měsíčním poplatkem 60 Kč za jeden měsíc (jedná se o standardní položku v ceníku dodavatelů). Tato cena je stanovena na základě analýzy dle Porterova modelu pěti sil s dodržením výše minimální marže stanovené vedením společnosti viz analýza vnitřního prostředí metodou „7S“. Cena je zároveň nižší, než nabízí největší konkurenti na trhu s přidanou hodnotou ve formě energetického poradenství.

3.1.3 Místo

Cíl: Do konce 5. měsíce roku 2020 vymezit území v rámci Jihomoravského a Olomouckého kraje s minimálním počtem 4 000 potenciálních zákazníků, které budou tvořit především domácnosti.

V rámci kampaně elektřina se využije synergie s podnikatelskou jednotkou *Distribuce a prodej zemního plynu*. V první fázi se tedy bude kampaň orientovat na Jihomoravský a Olomoucký kraj, neboť v rámci těchto krajů má společnost QUANTUM, a.s. v některých větších obcích plynárenské distribuční území. Z toho důvodu je tedy vhodné se zaměřit především na tyto obce.

Na tomto distribučním území se nachází zákazníci, kteří od společnosti odebírají zemní plyn, mají o společnosti nějaké povědomí a jedná se tak o zákazníky s největším potenciálem z hlediska přijetí nabídky na dodávky elektřiny. Pro první fázi bylo vybráno deset obcí. V devíti z nich má společnost vlastní plynárenské distribuční území, desátou je město Vyškov, kde společnost sice nemá vlastní distribuční síť, ale má zde své sídlo, díky čemuž se dostala do povědomí obyvatel tohoto města. Tato skutečnost je

potvrzena i větším počtem zákazníků na dodávky zemního plynu právě ve městě Vyškov. Vybrané obce jsou zobrazeny na obrázku 25.



Obr. 25: Vybrané obce (mapy.cz)

Výčet obcí včetně počtu odběratelů jako potenciálních zákazníků na dodávky elektřiny je uveden v tabulce 41. U města Vyškov je vybrán vzorek 2 000 odběratelů.

Tab. 41: Počet odběratelů v obci (vlastní zpracování dle dostupných dat)

Obec	Počet odběratelů
1. Prusy-Boškůvky	240
2. Nezamyslice	420
3. Dřevnovice	140
4. Víceměřice	140
5. Dražovice	290
6. Letonice	400
7. Hodějvice	290
8. Křižanovice	240
9. Rašovice	150
10. Vyškov	2 000
Celkem	4 310

3.1.4 Propagace

Cíl: V měsících srpen, září a říjen roku 2020 využít komunikačních kanálů k oslovení vybraných zákazníků specifikovaných v rámci této kampaně. Komunikační kanály tvoří noviny, informační letáky, veřejný rozhlas, webové stránky, sociální síť a reklamní plachty.

Větší konkurenční společnosti využívají k propagaci svých nabídek a s tím spojených služeb řadu komunikačních kanálů přes televizní spoty až po reklamní kampaně na sociálních sítích.

Z pohledu velikosti společnosti QUANTUM, a.s., jejího tržního pokrytí a z toho vyplývající věkové struktury jejich zákazníků, bude využito stávajících komunikačních kanálů.

Pro oslovení potenciálních zákazníků na dodávky elektřiny budou využity tyto komunikační kanály:

- a) Společnost QUANTUM, a.s. jako distributor zemního plynu v cca 80 obcích má dobrou výchozí pozici, neboť je zapsána v povědomí mnoha obyvatel žijících na tomto území a je pozitivně vnímána i samotným vedením těchto obcí (starostové, zastupitelstvo apod.). Do vybraných obcí budou distribuovány noviny s informacemi o společnosti, referencemi a zajímavými články o úspěších v dané obci, ale především s kalkulací úspory elektřiny vůči dominantnímu dodavateli na daném území. Poté budou následovat informační letáky s kontakty na energetické poradce společnosti, které budou rovněž obsahovat kalkulaci úspory.
- b) Ve spolupráci se starosty obcí bude využito i veřejného rozhlasu, v němž bude vyhlášena informace, že se v dané obci budou nacházet energetičtí poradci společnosti QUANTUM, a.s., kteří zde budou nabízet energetické poradenství a výhodné ceny za dodávky elektřiny.
- c) Společnost QUANTUM, a.s. bude společně s fakturami za plyn, u kterých je přeplatek, posílat zákazníkům i informační leták, kde bude uvedeno, že pokud chce zákazník ušetřit, a mít tak přeplatek i u elektřiny, tak není nic lehčího než přejít s elektřinou ke společnosti QUANTUM, a.s.

- d) Všechny informační materiály budou vloženy na webové stránky a sociální síť společnosti QUANTUM, a.s.
- e) Ve vybraných obcích budou umístěny reklamní plachty zaměřující se na dodávky elektřiny s kontakty na zaměstnance společnosti QUANTUM, a.s.

3.1.5 Lidé

Cíl: Zaškolení a příprava vybraných zaměstnanců na novou strategii. Zaměstnanci budou průběžně připravováni, přičemž hlavní školení proběhne v 7. měsíci roku 2020 a bude stát 20 000 Kč za osobu.

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti QUANTUM, a.s. v současné době pracuje 50 zaměstnanců. Jeden ze zaměstnanců již obsluhuje zákazníky odebírající elektřinu a jeho časový fond zvládne obsluhu dalších odběratelů. Zákazníci jsou ve většině případů fakturováni jednou ročně, a proto je jejich další obsluha relativně malá. V tomto rozvoji se tedy volná kapacita stávajícího zaměstnance využije, a to spolu s obchodníkem uzavíracím smlouvy, který je placen formou provizí.

Vybraní zaměstnanci navštíví specializované školení se zaměřením na elektřinu, které stojí 20 000 Kč za jednoho zaměstnance. Školení probíhá v Praze nebo v Brně. Další školení budou probíhat průběžně v rámci společnosti s nově nabytými vědomostmi, znalostmi a zkušenostmi. Školiteli budou zaměstnanci s největšími zkušenostmi v dané problematice.

Náplň zaměstnance obsluhujícího zákazníky odebírající elektřinu bude navýšena o nové odběratele a s tím spojené administrativní úkoly. Dále bude po zaměstnanci požadován krátký report u každého potenciálního zákazníka, který navštíví pobočku společnosti a bude mít zájem o služby společnosti. Obchodník bude mít na starosti kontaktování jednotlivých potenciálních zákazníků, kteří byli vymezeni výše. Obchodník má provizní formu mzdy, kdy za jednoho zákazníka získá 500 Kč, což ho motivuje k uzavření co největšího počtu smluv.

3.1.6 Procesy

Cíl: V rámci časového harmonogramu zahrnujícího měsíce květen až prosinec bude probíhat velké množství procesů od předávání informací v rámci společnosti po nákup elektřiny pro nové zákazníky.

V rámci synergií bude využito know-how podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu*, jelikož se potenciální zákazníci formují právě z řad těchto odběratelů. Velké množství informací o jednotlivých zákaznících bude předáváno v rámci softwaru na jejich obsluhu, kdy systém obsahuje informace o těchto potenciálních zákaznících. Pro větší pohodlí zákazníků bude možné uzavřít se společností QUANTUM, a.s. smlouvu korespondenčně nebo online pomocí e-mailu.

Elektřina se nakoupí dle současných podmínek, které jsou sjednány se stávajícím dodavatelem. Pokud se podaří dodržet cíle stanoveného návrhu, je možné vyjednat lepší ceny z důvodu navýšení nakupovaného množství elektřiny.

3.1.7 Plánování

Časový harmonogram

Časový harmonogram je naplánován na osm měsíců a bude z něj vycházet návrh rozvoje, který je uveden níže. Jako první je zapotřebí vytvořit samotnou kampaň a určit cíle, kterých má být dosaženo. Následně je zapotřebí připravit vhodný produkt, který bude nabízen potenciálním zákazníkům, a který pro ně bude mít přidanou hodnotu, a to buď ve formě úspory nebo ve formě energetického poradenství. Následuje školení zaměstnanců pracujících na zákaznickém oddělení a jako obchodníci v terénu. Další fáze zahrnuje oslovení zákazníků v předem vytipovaných oblastech. Po této fázi by mělo následovat uzavírání smluv na dodávky elektřiny s danými zákazníky. Následně by měla být celá kampaň vyhodnocena, a měla by být provedena zpětná vazba.

V níže uvedené tabulce 42 je uveden časový harmonogram navrhované změny – kampaň elektřina.

Tab. 42: Harmonogram návrhu rozvoje – kampaň elektřina (vlastní zpracování)

Činnosti v návrhu	2020							
	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Vytvoření kampaně								
Stanovení cílů kampaně								
Tvorba vhodného produktu								
Školení zaměstnanců								
Oslovení zákazníků								
Uzavírání smluv								
Vyhodnocení a zpětná vazba								

3.1.8 Plán předpokládaných nákladů a výnosů

V tabulce 43 jsou uvedeny náklady, které je potřeba vynaložit na kampaň elektřina. U obchodníka bude jako doposud uvažována mzda formou provize počítaná na realistický scénář, který vychází z tabulky 44, tedy 500 uzavřených smluv po 500 Kč za jednu smlouvu, kdy náklad pro zaměstnavatele činí 670 Kč za jednu smlouvu. U zaměstnance zákaznického oddělení nedojde ke změně měsíční mzdy, zde tedy nebude uvažován žádný náklad. Oba vybraní zaměstnanci musí v prvním roce navštívit specializované školení, které stojí 20 000 Kč za jednoho zaměstnance. Tato kampaň bude podpořena také marketingově, a to formou novin společnosti QUANTUM, a.s., letáky a reklamními plachtami. Tiskoviny vychází na 87 720 Kč, z toho 65 790 Kč bude použito na noviny a zbylých 21 930 na letáky. U reklamních plachet je počítáno s nákladem 55 000 Kč, kdy jedna plachta včetně pronájmu stojí 5 000 Kč. V každé obci

bude použita jedna plachta, s výjimkou města Vyškov, kde se využijí dvě plachty. Z tabulky 43 vyplývá, že náklady na danou kampaň dosahují výše 517 720 Kč.

Tab. 43: Nákladová tabulka – kampaň elektřina (vlastní zpracování dle účetnictví)

Položka nákladu	Roční náklady
Obchodník – provizní mzda	335 000 Kč
Školení zaměstnanců	40 000 Kč
Tiskoviny (noviny, letáky)	87 720 Kč
Reklamní plachty včetně pronájmu	55 000 Kč
Celkem	517 720 Kč

Možné scénáře

Cílem společnosti QUANTUM, a.s. je uzavření smluv na dodávky elektřiny s novými zákazníky na období minimálně dvou let (nejlépe smlouvy na dobu určitou s fixací ceny a automatickou prolongací). V první fázi kampaně bude osloveno celkem 4 310 domácností. Na základě tohoto údaje jsou sestaveny tři možné scénáře počtu získaných zákazníků. Realistický scénář vychází ze zkušeností společnosti v obdobné kampani zaměřené na získání zákazníků na dodávky zemního plynu.

1. Optimistický scénář – uzavření 1 500 smluv, z toho 1 000 smluv bude uzavřeno obchodníky a 500 smluv bude uzavřeno na zákaznickém oddělení.
2. Realistický scénář – uzavření 750 smluv, z toho 500 smluv bude uzavřeno obchodníky a 250 smluv bude uzavřeno na zákaznickém oddělení.
3. Pesimistický scénář – uzavření pouze 375 smluv, z toho 250 smluv bude uzavřeno obchodníky a 125 smluv bude uzavřeno na zákaznickém oddělení.

Níže uvedená tabulka 44 znázorňuje přepokládané výnosy za jeden rok u všech tří zmíněných scénářů. Je zde počítáno s průměrnou roční spotřebou domácnosti 3 MWh při sazbě D02d. Marže je stanovena na základě současných nákupních a prodejních cen pro tuto kampaň.

Tab. 44: Vyhodnocení jednotlivých scénářů (vlastní zpracování dle interních dat)

Položky	Scénář		
	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Průměrná spotřeba v MWh	3	3	3
Prodejní cena Kč/MWh	1490	1490	1490
Marže Kč/MWh	200	200	200
Stálý měsíční plat v Kč ³	60	60	60
Počet smluv v ks	1500	750	375
Tržby v Kč	7 785 000	3 892 500	1 946 250
Celková marže v Kč	1 980 000	990 000	495 000

V tabulce 45 je zpracován plán předpokládaných nákladů a výnosů rozvoje společnosti QUANTUM, a.s. se zaměřením na stávající portfolio zákazníků. Pro období 2021 a 2022 je uvažováno s obdobnou kampaní včetně nákladů na ni vynaloženou. Dále jsou zde počítány proměnlivé náklady rostoucí s počtem nově obsluhovaných zákazníků. Uvedený čistý hospodářský výsledek ve výši 366 930 Kč v prvním roce kampaně by měl být pro společnost přijatelný, a tím pádem celá tato kampaň včetně jejích nákladů by měla být akceptovatelná.

³ Jde o jednu ze standardních položek, která je měsíčně účtována odběratelům.

Tab. 45: Plán předpokládaných nákladů a výnosů (vlastní zpracování dle interních dat)

Č.	Výsledky provozu v Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022
1	Tržby provozní	3 892 500	7 785 000	11 677 500
2	Výnosy provozní celkem	3 892 500	7 785 000	11 677 500
3	Spotřeba materiálu	92 000	100 000	108 000
4	Spotřeba energie	15 000	17 000	19 000
5	Náklady na služby	2 902 500	5 805 000	8 707 500
6	Přidaná hodnota	883 000	1 863 000	2 843 000
7	Osobní náklady	335 000	335 000	335 000
8	Ostatní náklady	95 000	55 000	55 000
9	Náklady provozní celkem	3 439 500	6 312 000	9 224 500
10	HV provozní	453 000	1 473 000	2 453 000
11	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
12	Daň z příjmu	86 070	279 870	466 070
13	HV čistý	366 930	1 193 130	1 986 930

3.1.9 Potenciální rizika

Potenciální riziko této kampaně může spočívat v relativní nezkušenosti zaměstnance na zákaznickém oddělení a obchodníka v prodeji elektřiny. Toto riziko je však možné eliminovat sérií odborných školení, které by společnost QUANTUM, a.s. vyšly na cca 20 000 Kč za jednoho zaměstnance. V první fázi připadají v úvahu pouze dva zaměstnanci (zaměstnanec na zákaznickém oddělení a obchodník), a o tuto položku by se tedy mohly náklady rozšířit.

Dalším přirozeným rizikem je, že určité procento zákazníků nebude hradit své závazky. Dle zkušeností z prodeje zemního plynu je toto procento v řádech jednotek procent, a v případě vymáhání pohledávek soudní cestou je úspěšnost následného zaplacení vysoká.

Třetí možné riziko může být v nenaplnění cílů tohoto rozvoje, kdy společnost získá malé procento zákazníků a náklady převýší výnosy. Je tedy potřeba sestavit několik možných scénářů, a to nejlépe na základě zkušeností z obchodu se zemním plynem. Je

také vhodné se zaměřit na první riziko a zaměstnance proškolit na takové úrovni, aby dokázali získat větší počet odběratelů.

Rizika jsou shrnuta v tabulce 46 metodou RIPRAN.

Tab. 46: Rizika a jejich hodnocení (vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost (bodů)	Dopad (bodů)	Hodnota rizika (bodů)	Návrh
1	Nezkušenost zaměstnanců	Zaměstnanci nebudou schopni získat nové odběratele	50	90	4500	Důkladné školení zaměstnanců
2	Nehrazení závazků	Zákazníci nebudou hradit své závazky	70	10	700	Důsledné sledování pohledávek
3	Nenaplnění scénáře	Nepovede se získat požadovaný počet odběratelů	10	75	750	Sestavení scénářů a školení zaměstnanců

3.1.10 Shrnutí postupu realizace

Postup realizace návrhu rozvojové strategie vybrané kampaně elektřina je shrnut do níže uvedených bodů:

- 1. Vytvoření kampaně elektřina** – společnost QUANTUM, a.s. se v prvním kole zaměří především na zákazníky, kteří již společnost znají a mají s ní dobré zkušenosti. Jedná se především o zákazníky podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu* z blízkého okolí.
- 2. Tvorba vhodného produktu** – je zapotřebí vytvořit produkt s nízkou cenou, která bude fixována na období minimálně dvou let, což pomůže částečně eliminovat hrozbu ve formě zvýšení cen elektřiny, a současně také nabídnout výhodnější produkt na dodávky zemního plynu včetně energetického poradenství (topení, ohřev vody atd.).
- 3. Školení zaměstnanců** – školení zaměstnanců zákaznického oddělení a obchodníků především seznámení s kampaní a jejími cíli, zaškolení na nově nabízený produkt, obeznámení s reportingem.

4. Nástroje pro oslovení zákazníků – pro oslovení potenciálních zákazníků na dodávky elektřiny bude využito několik informačních prostředků, které jsou popsány v rámci propagace daného návrhu.

5. Úloha zákaznického oddělení

- a) Shromažďování informací o účelu návštěvy potenciálních zákazníků (z osobní návštěvy, telefonátu, případně e-mailu) a zaznamenávání vybraných údajů do reportu.
- b) Využití zájmu zákazníka z podnětu nástrojů kampaně s cílem uzavřít smlouvu na dodávky elektřiny.
- c) Evidence uzavřených smluv na dodávku elektřiny.

6. Úloha obchodníka

- a) Návštěva potenciálních zákazníků za účelem shromažďování informací o přínosu jednotlivých nástrojů kampaně a zaznamenávání vybraných údajů do reportu.
- b) Využití zájmu zákazníka z podnětu nástrojů kampaně s cílem uzavřít smlouvu na dodávku elektřiny.

7. Reporting

Bude vytvořen formulář, kde budou zaznamenány základní údaje jako:

- Datum;
- Jméno zákazníka;
- Důvod kontaktu;
- Zdroj informací zákazníka;
- Nabídnuté produkty;
- Uzavření smlouvy;
- Případně neakceptace nabídky – důvod.

8. Vyhodnocení a zpětná vazba

- a) Vyhodnocení reportingu, z toho vyplývající zpětná vazba a případná korekce kampaně, a využití poznatků pro budoucí kampaně.

3.2 Rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb

Jak již bylo uvedeno v analýze „7S“, společnost QUANTUM, a.s. má již praxi v případě získávání dotací v rámci programu „zelená úsporám“. Lze tedy využít zkušenosti a know-how v rámci synergie mezi podnikatelskými jednotkami.

Tento návrh přípravy na program „Nová zelená úsporám“ nabízí zajímavý potenciál pro společnost QUANTUM, a.s., a to jednak po finanční stránce, ale také pro další diverzifikaci produktů. Přidanou hodnotu je také možné vidět v transformaci hrozby „dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby elektřiny“ na příležitost.

Stanovené cíle v rámci tohoto rozvoje:

- 1) Střednědobým cílem společnosti do konce roku 2021 je prodej produktů v množství, které zajistí tržby ve výši alespoň 2 miliony Kč.
- 2) Krátkodobým cílem společnosti pro rok 2020 je zavedení nového produktu do portfolia společnosti a zaškolení zaměstnanců.

3.2.1 Produkt

Cíl: Do konce 2. měsíce roku 2020 zajistit vytvoření pěti typů sestav fotovoltaických systémů dle podmínek dotačního programu.

Samotný produkt je daný vládou nabídkou v programu „Nová zelená úsporám“, proto v rámci produktu musí být využit nabízený model.

V tabulce 47 jsou uvedeny sestavy fotovoltaických panelů dle typu systému, na které jsou poskytovány dotace a jsou uvedeny v rámci SLEPTE analýzy v tabulce 16.

Tab. 47: Typy systémů dle poskytované dotace (vlastní zpracování dle dostupných dat)

Typ systému	Panely	TUV/baterie	Využití	Orientační úspora energie
1.	6 ks	ANO/NE	Ohřev TUV	1,50 MWh
2.	8 ks	ANO/NE	Spotřeba Ohřev TUV	2,00 MWh
3.	8 ks	NE/ANO	Spotřeba Akumulace do baterie Ohřev TUV	2,00 MWh
4.	13 ks	NE/ANO	Spotřeba Akumulace do baterie Ohřev TUV	3,25 MWh
5.	17 ks	NE/ANO	Spotřeba Akumulace do baterie Ohřev TUV	4,25 MWh

Jednotlivé sestavy produktů jsou navrženy tak, aby splňovaly podmínky pro získání dotace v rámci „Nová zelená úsporám“, a zároveň jsou sestaveny k maximálnímu využití samotnými zákazníky.

3.2.2 Cena

Cíl: Do konce 2. měsíce roku 2020 sestavit vlastní nabídkový systém definující celkovou cenu sestavy s jasně popisujícími nabídkami dotačního programu.

Tvorba cen je dána podmínkami dotačního programu. Na základě tabulky 47 a výše jednotlivých dotací dle typu systému, je vytvořena tabulka 48 se sestavami produktů, které je možné nabízet pro uvedená čísla typu systémů.

Tab. 48: Výnosová tabulka – dotační program (vlastní zpracování dle dostupných dat)

Číslo	Sestavy	Cena sestavy	Výše dotace	Cena pro zákazníka	Uvažovaná marže
1.	Q-Heating	70 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	12 000 Kč
2.	Q-Standard	110 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	13 000 Kč
3.	Q-Mini	160 000 Kč	70 000 Kč	90 000 Kč	14 000 Kč
4.	Q-Midi	210 000 Kč	100 000 Kč	110 000 Kč	20 000 Kč
5.	Q-Maxi	310 000 Kč	150 000 Kč	160 000 Kč	30 000 Kč

V tabulce 48 je uvažováno o pěti možných variantách sestav produktů dle dotačního titulu. Ceny sestav vychází z průměrných cen vyskytujících se na trhu. První sestava je složena z fotovoltaických panelů a elektrického ohřívače vody, kdy se energie akumuluje do vody. Druhá sestava je složena z fotovoltaických panelů, elektrického ohřívače vody a dalších potřebných komponent. Zbylé tři sestavy obsahují fotovoltaické panely, komponenty a bateriová úložiště, přičemž se liší svou velikostí dle parametrů jednotlivých výší dotací. Při správné kalkulaci a zjištění potřeb zákazníka je návratnost pro zákazníka u všech možností maximálně 8 let a vychází z modelového příkladu, který je uveden v rámci SLEPTE analýzy.

3.2.3 Místo

Cíl: Do konce 2. měsíce roku 2020 vymezit území v rámci Jihomoravského a Olomouckého kraje, které budou tvořit domácnosti.

Pro zdárný průběh implementace strategie je důležitý správný výběr místa zacílení. V návrhu je počítáno s regionem, který bude dostupný pro samotnou instalaci systémů.

V rámci rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb pro současné segmenty formou „Nová zelená úsporám“ je vhodné se zaměřit na blízké okolí sídla společnosti QUANTUM, a.s., tedy na Vyškov a okolní obce, případně na Jihomoravský

a Olomoucký kraj, kde je společnost v povědomí mnoha potencionálních zákazníků viz obrázek 26.



Obr. 26: Vyškov a jeho okolí (mapy.cz)

3.2.4 Propagace

Cíl: V měsících duben, květen a červen roku 2020 využít komunikačních kanálů k oslovení zákazníků v rámci Jihomoravského a Olomouckého kraje. Komunikační kanály tvoří webové stránky, reklama v internetových vyhledávacích Seznam a Google, produktové listy a propagace v rámci výstav.

Jelikož se jedná o produkt pro širokou veřejnost a je nezávislý na produktech společnosti, bude mít propagace jiný průběh.

Je uvažováno, že propagace nového portfolia produktů a služeb bude zahrnovat především prezentaci na webových stránkách. Prezentace bude podpořena reklamou v internetových vyhledávacích Seznam a Google s odkazem na dané webové stránky, a bude zacílena na vymezenou oblast Jihomoravského a Olomouckého kraje. Další propagace bude v sídle společnosti. Je zapotřebí vypracovat produktové listy pro jednotlivé typy sestav s modelovým výpočtem úspory. Je také možné využít synergie v rámci společnosti a využít podnikatelskou jednotku *Obchod*, která se každý rok účastní velkého počtu výstav, a propagovat zde nové portfolio produktů a služeb.

3.2.5 Lidé

Cíl: Zaškolení, příprava a obnovení znalostí zaměstnanců v rámci návrhu strategie na program „Nová zelená úsporám“. Zaměstnanci budou průběžně připravováni, hlavní školení pak proběhne ve 3. měsíci roku 2020 a bude stát 18 000 Kč.

Jak již bylo uvedeno, společnost QUANTUM, a.s., ale i samotní zaměstnanci, již mají s vyřizováním dotací, prodejem a montáží obdobných zařízení zkušenosti.

Využije se synergie v rámci podnikatelských jednotek, tedy současných zaměstnanců společnosti a jejich kapacity. Budou využiti jak projektanti a montážní pracovníci, tak i ostatní zaměstnanci společnosti začlenění do této strategie. Tito pracovníci navštíví sérii odborných školení zaměřených na dotační program, jeho podmínky a problematiku týkající se domácích výroben elektřiny. Celkové náklady na školení budou 18 000 Kč pro všechny vybrané zaměstnance.

3.2.6 Procesy

Cíl: Do konce 3. měsíce roku 2020 zjistit aktuální stav procesů ve společnosti QUANTUM, a.s., které se využijí pro naplnění strategie.

Jelikož mají zaměstnanci společnosti QUANTUM, a.s. zkušenosti s dotačními programy z předchozích let, využijí se tyto zkušenosti a dovednosti do navrhované strategie.

Vzhledem k velkému počtu produktů a služeb, které společnost QUANTUM, a.s. nabízí, lze využít velké množství procesů, které zde již běží. Vzhledem k neznalosti poptávky po těchto produktech nebude v počáteční fázi využito zásobování v rámci společnosti. Na základě poptávky zákazníka bude zboží objednáno u dodavatele a doručováno přímo na místo montáže. Ve velké míře se využije vzájemné synergie mezi podnikatelskými jednotkami. Samotný projekt, kalkulaci a žádost o dotaci bude obstarávat podnikatelská jednotka *Projekce a přípravy zakázek*, provedení montáže bude mít na starosti *Realizace zakázek*.

3.2.7 Plánování

Časový harmonogram

Základní časový harmonogram je naplánován na sedm měsíců a bude dále pokračovat až do konce roku 2022. Jako první je nezbytná příprava na dotační program (zjištění podmínek, podrobností atd.) a určení cílů, kterých má být dosaženo. Následně je zapotřebí připravit vhodné sestavy produktů, které budou nabízeny potenciálním zákazníkům. Následuje školení zaměstnanců. Další fáze zahrnuje oslovení zákazníků pomocí webových stránek společnosti QUANTUM, a.s. a samotné zahájení programu. Po třech měsících od zahájení programu bude celá strategie průběžně vyhodnocována, bude prováděna zpětná vazba a na základě výsledků bude korigována.

V níže uvedené tabulce 49 je uveden časový harmonogram přípravy na program „Nová zelená úsporám“.

Tab. 49: Časový harmonogram návrhu (vlastní zpracování)

Činnosti v návrhu	2020						
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	...
Příprava na dotační program							
Cíle programu							
Tvorba vhodných sestav produktů							
Školení zaměstnanců							
Oslovení zákazníků							
Zahájení programu							
Vyhodnocení a zpětná vazba							

3.2.8 Plán předpokládaných nákladů a výnosů

V tabulce 50 jsou uvedeny náklady, které je potřeba vynaložit pro uvažované zahájení programu „Nová zelená úsporám“ ve společnosti QUANTUM, a.s. Z důvodu využití zaměstnanců v rámci podnikatelských jednotek, kteří budou vyřizovat dotace, prodej a montáž, není počítáno s navýšením mzdy. V rámci nově nabízených produktů a služeb je naplánována série odborných školení zaměstnanců, jejichž cena činí 18 000 Kč. Tato školení budou probíhat pouze v roce 2020. Další náklady představují náklady na propagaci, které jsou v rámci tohoto rozvoje vyčleněny ve výši 60 000 Kč pro rok 2020 a 2021, v roce 2022 již propagace probíhat nebude.

Tab. 50: Nákladová tabulka – dotační program (vlastní zpracování)

Položka nákladu	Roční náklady
Propagace	60 000 Kč
Odborné školení	18 000 Kč
Celkem	78 000 Kč

Očekávaným přínosem je především zisk a transformace hrozby na příležitost, kdy zákazníci sice přejdou na alternativní zdroje výroby elektřiny, ale toto řešení budou mít od společnosti QUANTUM, a.s.

V tabulce 51 jsou uvedeny náklady a výnosy pro rok 2020, 2021 a 2022.

Pro ziskovost celého programu v prvním roce je počítáno s prodejem následujících sestav: č. 1. – 2 ks, č. 2. – 3 ks, č. 3. – 2 ks a č. 4. – 1 ks. Tento prodej se vzhledem k nízkému počtu kusů jeví jako realistický. Jelikož se jedná o další možnou diverzifikaci produktů, která uspokojí určitou skupinu zákazníků, a transformuje možnou hrozbu ve formě ztráty zákazníků na příležitost, je toto řešení pro vedení společnosti QUANTUM, a.s. akceptovatelné.

Tab. 51: Plán předpokládaných nákladů a výnosů (vlastní zpracování dle interních dat)

Č.	Výsledky provozu v Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022
1	Tržby provozní	1 000 000	2 700 000	1 680 000
2	Výnosy provozní celkem	1 000 000	2 700 000	1 680 000
3	Spotřeba materiálu	10 000	15 000	12 000
4	Spotřeba energie	15 000	20 000	17 000
5	Náklady na služby	889 000	2 422 000	1 505 000
6	Přidaná hodnota	86 000	243 000	146 000
7	Osobní náklady	0	0	0
8	Ostatní náklady	78 000	60 000	0
9	Náklady provozní celkem	992 000	2 517 000	1 534 000
10	HV provozní	8 000	183 000	146 000
11	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
12	Daň z příjmu	1 520	34 770	27 740
13	HV čistý	6 480	148 230	118 260

3.2.9 Potenciální rizika

Potenciální riziko tohoto programu může opět spočívat v relativní nezkušenosti zaměstnanců společnosti QUANTUM, a.s. Toto riziko však bude eliminováno sérií odborných školení, které by společnost vyšly na cca 18 000 Kč.

Druhým rizikem může být špatné zpracování žádosti o dotaci a možné komplikace s tím spojené.

Třetí riziko může být způsobeno zdlouhavou komunikací se zákazníkem a jeho nepřiměřenými požadavky, které mohou vyřizování dotace pozdržet.

Potenciálním rizikem tohoto programu může být částečné snížení spotřeby elektřiny v důsledku přechodu zákazníků na alternativní zdroje výroby elektřiny. Dalším možným rizikem může být větší počet zakázek, na které společnost QUANTUM, a.s. nemusí mít dostatečnou kapacitu, a proto by musela buď navýšit kapacitu, nebo některé zakázky odmítnout. V tabulce 52 jsou shrnuta možná rizika metodou RIPRAN.

Tab. 52: Rizika a jejich hodnocení (vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost (bodů)	Dopad (bodů)	Hodnota rizika (bodů)	Návrh
1	Nezkušenost zaměstnanců	Zaměstnanci budou tápat při vyřizování dotací	30	80	2400	Důkladné školení zaměstnanců
2	Špatně zpracovaná žádost o dotaci	Žádost bude odmítnuta a bude muset být doplněna	30	40	1200	Důsledné vypracování a kontrola žádostí
3	Zdlouhavá komunikace	Zdržení a možné propadnutí termínu	15	60	900	Stanovení termínů pro obě strany
4	Snížení spotřeby elektřiny zákazníků	Zákazníci sníží spotřebu elektřiny, s kterou společnost počítá	20	30	600	Včasné předání informace
5	Velký počet zakázek	Výrazný nárůst zakázek a nedostatečná kapacita	15	20	300	Navýšení kapacity nebo odmítnutí

3.2.10 Shrnutí postupu přípravy na program „Nová zelená úsporám“

Postup přípravy na program „Nová zelená úsporám“ je shrnut do níže uvedených bodů:

1. Příprava na program „Nová zelená úsporám“

- Společnost QUANTUM, a.s. musí v první řadě zjistit podmínky a podrobnosti tohoto dotačního programu.
- Je potřeba najít a vytvořit vhodné produkty pro zákazníky.

2. Tvorba vhodných sestav produktů

- Je zapotřebí vytvořit vhodné fotovoltaické sestavy, které navazují na tabulku 16, a to od nejlevnějších sestav po ty dražší s možností získání nejvyšší možné dotace.

3. Školení zaměstnanců – zaměstnanci budou školeni na program „Nová zelená úsporám“.

- 4. Nástroje pro oslovení zákazníků** – vzhledem k tomu, že společnost QUANTUM, a.s. chce primárně získat zákazníky na dodávky elektřiny, budou zde investovány menší náklady na propagaci. Tyto nástroje jsou popsány v rámci propagace daného návrhu.
- 5. Úloha zaměstnanců**
- a) vytvoření projektu;
 - b) vyřízení dotace;
 - c) prodej a montáž systému.
- 6. Vyhodnocení a zpětná vazba** – program bude průběžně vyhodnocován včetně posouzení úspěšnosti případně neúspěšnosti získaných dotací, a v návaznosti na to korigován.

Závěr

Po liberalizaci trhu s elektřinou v České republice byla vytvořena spousta příležitostí pro nové dodavatele elektřiny. Tento trh se však rozvíjí velice rychle a vzniká zde obrovská a tvrdá konkurence. Z tohoto důvodu každá společnost, která chce vstoupit na tento tržní segment, musí zvolit vhodnou strategii, která ji již od začátku působení pomůže získat konkurenční výhodu.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh rozvoje společnosti QUANTUM, a.s. na trhu s elektřinou, na kterém již začala působit.

Jedním z hlavních úkolů této diplomové práce bylo vytvoření reálného a komplexního návrhu rozvoje společnosti QUANTUM, a.s., který vychází z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky jednotlivých analýz byly vloženy do SWOT matice. V rámci interních faktorů lze zmínit nejsilnější stránky společnosti, kam patří kvalitní služby za rozumnou cenu a stávající portfolio zákazníků, mezi nejslabší stránky patří slabá úroveň propagace a málo prodejců elektřiny. Z výsledků externích faktorů lze uvést nejdůležitější příležitost, kam patří potenciální zákazníci ve vybraných krajích a nejzávažnější hrozby, ze kterých lze zmínit zvýšení cen energií a dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby elektřiny. Tyto výsledky byly následně vyhodnoceny metodou IFE a EFE.

Na základě výsledků analytické části byla vybrána vhodná strategie dle Ansoffa. Tato strategie byla rozdělena do dvou dílčích strategií, a to na strategii „Penetrace stávajících trhů“ založenou na intenzivnější propagaci a na strategii „Rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb“ formou dotačního titulu „Nová zelená úsporám“.

Tyto varianty byly důkladně rozepsány a byly zaměřeny na stanovení cílů, vymezení trhu a potenciálních zákazníků, management lidských zdrojů, potenciální rizika, časový harmonogram, předpokládané náklady a výnosy, a samotný postup realizace. Pro obsahové vyjádření strategií bylo využito rozšířeného marketingového mixu vyjádřeného pomocí „7P“ (produkt, cena, místo, propagace, lidé, procesy, plánování).

První varianta se zaměřila na stávající portfolio zákazníků, které společnost QUANTUM, a.s. v současné době obsluhuje v rámci podnikatelské jednotky *Distribuce a prodej zemního plynu*. V této oblasti je velký potenciál pro získání zákazníků i na

dodávky elektřiny, a to vzhledem k obdobnému produktu a povědomí zákazníků o společnosti. V rámci této varianty byly stanoveny následující cíle: Dlouhodobým cílem společnosti QUANTUM, a.s. je získat 30 % zákazníků na dodávky elektřiny z cca 10 000 zákazníků, které v současné době obsluhuje podnikatelská jednotka *Distribuce a prodej zemního plynu*, a to do konce roku 2024; střednědobým cílem společnosti je zvýšení tržeb z prodeje elektřiny oproti roku 2018, ve kterém činily 14 101 tis. Kč, a to o 40 % do konce roku 2022; krátkodobým cílem společnosti je do konce roku 2020 získání minimálně 15 % z oslovených 4 310 zákazníků.

Druhá z uvedených variant byla zaměřena na zavedení nového produktu do portfolia společnosti QUANTUM, a.s. Tato varianta byla zvolena za účelem eliminace hrozby představující přechod zákazníků na alternativní zdroje výroby elektřiny, a to pomocí transformace na příležitost. Toho je dosaženo nabídkou a prodejem produktů na výrobu elektřiny včetně jejich montáže a vyřízení dotace. Tato varianta má stanoveny následující cíle: střednědobým cílem společnosti do konce roku 2021 je prodej produktů v množství, které zajistí tržby ve výši alespoň 2 miliony Kč; krátkodobým cílem společnosti pro rok 2020 je zavedení nového produktu do portfolia společnosti a zaškolení zaměstnanců.

Jelikož navrhované strategie vychází z reálných zkušeností společnosti QUANTUM, a.s. s využitím všech dostupných produktů společnosti, a cíle jsou postaveny na konceptu SMART, jsem přesvědčen, že obě varianty jsou akceptovatelné a reálné pro zdárnou implementaci do praxe. Věřím, že je společnost QUANTUM, a.s. zvažuje a případně i zrealizuje.

Seznam použité literatury

1. **STAŇKOVÁ, Anna.** *Podnikáme úspěšně s malou firmou.* Praha : C.H. Beck, 2007. str. 199. ISBN 978-80-7179-926-9.
2. **HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2016. str. 224. ISBN 978-80-7400-637-1.
3. **HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan, VALSA, Ondřej.** *Business strategie – krok za krokem.* Praha : C. H. Beck, 2013. str. 176. ISBN 978-80-7400-455-1.
4. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. str. 368. ISBN 978-80-247-4670-8.
5. **Veber, Jaromír a Srpová, Jitka.** *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2012. str. 336. ISBN 978-80-247-4520-6.
6. **Horáková, Helena.** *Strategický marketing.* 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.
7. **Kotler, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha : Grada, 2007. str. 1041. ISBN 8024715457.
8. **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada, 2007. str. 280. ISBN 978-80-247-1535-3.
9. **POŠVÁŘ, Zdeněk, CHLÁDKOVÁ, Helena.** *Management.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. str. 262. ISBN 978-80-7375-347-4.
10. **KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel.** *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. str. 236. ISBN: 978-80-247-4456-8.
11. **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Finanční analýza podniku.* Brno : ComputerPress, 2007. str. 154. ISBN: 978-80-251-1830-6.
12. **FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha : Grada, 2012. str. 381. ISBN 978-80-247-3985-4.

13. **RIPRAN ©.** RIPRAN ©. [Online] [Citace: 1. duben 2019.]
<https://ripran.cz/popis.html>.
14. **Ministerstvo spravedlnosti České republiky.** justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online] © 2012-2015. [Citace: 1. duben 2019.]
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=587537&typ=PLATNY>.
15. **QUANTUM, a.s.** Výroční zpráva za hospodářský rok 2017. Vyškov, 2018.
16. **Stavebnictví, byty.** czso.cz. *Český statistický úřad*. [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>.
17. **OTE, a.s.** OTE, a.s. *Statistika*. [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.]
<https://www.ote-cr.cz/cs/statistika/mesicni-zprava-elektrina/>.
18. **Deník.cz.** Denik.cz. *Šmejdi v podomním prodeji energií. Jak se jim bránit?* [Online] 24. 6 2018. [Citace: 10. 6 2019.] <https://www.denik.cz/ekonomika/smejdi-v-podomnim-prodeji-energi-i-jak-se-jim-branit-20180630.html>.
19. **ČTK.** České noviny. *Průzkum: Dodavatele energií vybírají Češi podle ceny a solidnosti*. [Online] 12. 3 2019. [Citace: 10. 6 2019.]
<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-dodavatele-energie-vybiraji-cesi-podle-ceny-a-solidnosti/1731888>.
20. **Zaměstnanost, nezaměstnanost.** czso.cz. *Český statistický úřad*. [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.]
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
21. **dTest. Hoffmanová, Hana.** 6, Praha : dTest, 2019. ISSN: 1210-731X.
22. **HDP, národní účty.** czso.cz. *Český statistický úřad*. [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.
23. **Průmysl, energetika.** czso.cz. *Český statistický úřad*. [Online] 2019. [Citace: 01. duben 2019.]
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30835>.
24. **Inflace, spotřebitelské ceny.** czso.cz. *Český statistický úřad*. [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.

25. **Graf EUR/Kč, ČNB, grafy kurzů měn.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.
26. **Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>.
27. **Uhlí US index – aktuální a historické ceny uhlí US.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/uhli-us-index-graf-vyvoje-ceny/>.
28. **PXE – Zemní plyn – aktuální a historické ceny zemn.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-zemniho-plynu-graf-vyvoje-ceny/>.
29. **CO2 EUROPEAN EMISSION ALLOWANCES.** markets.businessinsider.com. *Markets Insider.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://markets.businessinsider.com/commodities/co2-emissionsrechte>.
30. **Elektřina – aktuální a historické ceny elektřiny.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/>.
31. **Vývoj cen silové elektřiny.** kalkulator.tzb-info.cz. *Kalkulátor cen energií TZB-info.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://kalkulator.tzb-info.cz/cz/vyvoj-cen-silove-elektřiny>.
32. **Vývoj celkových cen elektřiny.** kalkulator.tzb-info.cz. *Kalkulátor cen energií TZB-info.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://kalkulator.tzb-info.cz/cz/vyvoj-celkovych-cen-elektřiny>.
33. **Poptávka elektřiny.** ote-cr.cz. *OTE, a.s.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.ote-cr.cz/cs/statistika/dlouhodobavahapoptavka-elektřiny>.
34. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.** MPO. *Aktualizace Národního akčního plánu energetické účinnosti ČR: dle čl. 24 odst. 2 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/27/EU ze dne 25. října 2012 o energetické účinnosti.* 2017.
35. **OTE, a.s.** OTE, a.s. *Očekávaná dlouhodobá rovnováha mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu.* Praha : autor neznámý, 2018.

36. **Nová zelená úsporám.** Nová zelená úsporám. *Rodinné domy – zdroje energie*. [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.novazelenausporam.cz/nabidka-dotaci/rodinne-domy-zdroje-energie/>.
37. **Beranovský, Jiří a Truxa, Jan.** Alternativní energie pro váš dům. Brno : ERA, 2004.
38. **ERÚ.** ERÚ. *Přehled údajů o licencích udělených ERÚ*. [Online] 2019. <http://www.eru.cz/cs/vyhledavac-licenci>.
39. **JAUCH, L. R. et al.** *Business Policy and Strategic Management*. 6th ed. New Delphi : Frank Bros. & Co. (Publishers), 2008. ISBN 8171706908.
40. **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2000. str. 480. ISBN 80-247-9069-6.
41. **OTE, a.s.** *OTE, a.s.: Základní informace*. Praha : autor neznámý, 2018.
42. **Zákon č. 458/2000 Sb., Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon).** ze dne 3. únor 2000.
43. **Matiovská, Milada.** The strategic change of QUANTUM. *Dissertation*. Brno : BIBS, 2017.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1: Složky dynamického růstu společnosti	14
Obr. 2: Jednotlivé etapy procesu řízení	18
Obr. 3: Proces strategického řízení	19
Obr. 4: Ansoffova matice.....	23
Obr. 5: Matice hodnocení IFE a EFE	35
Obr. 6: Kontrola plánu	37
Obr. 7: Podnikatelské jednotky společnosti QUANTUM, a.s.	39
Obr. 8: Vývoj kurzu EUR/CZK.....	47
Obr. 9: Vývoj cen ropy	47
Obr. 10: Vývoj cen uhlí	48
Obr. 11: Vývoj cen zemního plynu.....	48
Obr. 12: Vývoj cen emisních povolenek	49
Obr. 13: Vývoj cen elektřiny	49
Obr. 14: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D02d	50
Obr. 15: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D02d.....	50
Obr. 16: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D45d	50
Obr. 17: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D45d.....	51
Obr. 18: Spotřeba elektřiny v ČR včetně predikce budoucí spotřeby	51
Obr. 19: Koncepční případová studie – dodávky elektřiny	52
Obr. 20: Obnovitelná případová studie – dodávky elektřiny.....	53
Obr. 21: Plynová případová studie – dodávky elektřiny	54
Obr. 22: Organizační schéma společnosti.....	69
Obr. 23: Matice IE	82

Obr. 24: Synergie podnikatelských jednotek	83
Obr. 25: Vybrané obce	87
Obr. 26: Vyškov a jeho okolí	100

Seznam tabulek

Tab. 1: Hierarchie firemních strategií	15
Tab. 2: Pro a proti strategickému řízení	16
Tab. 3: Rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení	17
Tab. 4: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPTE analýzy	25
Tab. 5: Příkladová tabulka složení SWOT matice	33
Tab. 6: Příklad hodnocení faktorů interní analýzy	34
Tab. 7: Příklad hodnocení faktorů externí analýzy	34
Tab. 8: Tabulka pro hodnocení pravděpodobností	36
Tab. 9: Tabulka pro hodnocení dopadu	36
Tab. 10: Tabulka pro hodnocení hodnoty rizik	36
Tab. 11: Základní údaje o společnosti	38
Tab. 12: Podíl produktů a služeb na celkovém obratu společnosti	40
Tab. 13: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích	42
Tab. 14: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích	42
Tab. 15: Počty změn dodavatele	43
Tab. 16: Výše podpory v programu „Nová zelená úsporám“	55
Tab. 17: Průměrný sluneční svit – podzim a zima (v hod.)	56
Tab. 18: Průměrný sluneční svit – jaro a léto (v hod.)	56
Tab. 19: Modelová kalkulace	57
Tab. 20: Počty odběrných míst vybraných společností	59

Tab. 21: Srovnání s konkurencí	60
Tab. 22: Rozdělení zákazníků dle různých kritérií	62
Tab. 23: Přehled důležitých dodavatelů.....	65
Tab. 24: Počet nově vydaných licencí	65
Tab. 25: Počet zákazníků společnosti MND, a.s.	66
Tab. 26: Vztahy mezi interními faktory „7S“	73
Tab. 27: Absolutní změna položek aktiv v tis. Kč.....	74
Tab. 28: Relativní změna položek aktiv v %	74
Tab. 29: Absolutní změna položek pasiv v tis. Kč	75
Tab. 30: Relativní změna položek pasiv v %.....	75
Tab. 31: Rozbor položek aktiv v %	75
Tab. 32: Rozbor položek pasiv v %.....	76
Tab. 33: Ukazatele zadluženosti	76
Tab. 34: Ukazatel likvidity	77
Tab. 35: Ukazatel rentability	77
Tab. 36: Ukazatel aktivity.....	78
Tab. 37: SWOT matice – silné a slabé stránky společnosti QUANTUM, a.s.	79
Tab. 38: SWOT matice – příležitosti a hrozby společnosti QUANTUM, a.s.	79
Tab. 39: Hodnocení faktorů interní analýzy	80
Tab. 40: Hodnocení faktorů externí analýzy	81
Tab. 41: Počet odběratelů v obci	87
Tab. 42: Harmonogram návrhu rozvoje – kampaň elektřina	91
Tab. 43: Nákladová tabulka – kampaň elektřina	92
Tab. 44: Vyhodnocení jednotlivých scénářů	93
Tab. 45: Plán předpokládaných nákladů a výnosů	94

Tab. 46: Rizika a jejich hodnocení	95
Tab. 47: Typy systémů dle poskytované dotace	98
Tab. 48: Výnosová tabulka – dotační program.....	99
Tab. 49: Časový harmonogram návrhu.....	102
Tab. 50: Nákladová tabulka – dotační program.....	103
Tab. 51: Plán předpokládaných nákladů a výnosů	104
Tab. 52: Rizika a jejich hodnocení	105

Seznam grafů

Graf 1: Obecná míra nezaměstnanosti (%).....	43
Graf 2: Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	45
Graf 3: Hrubý domácí produkt celkem (mil. Kč)	46
Graf 4: Průměrná roční míra inflace (%)	46
Graf 5: Rozložení zákazníků kategorie domácnost dle krajů	61
Graf 6: Rozložení zákazníků kategorie podnikatelé dle krajů	61
Graf 7: Rozložení zákazníků plynu dle krajů	63