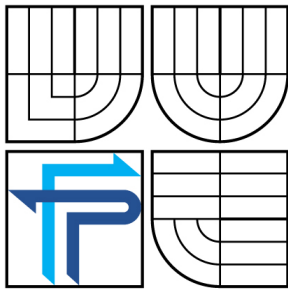


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MANAGEMENT OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI OBCHODUJÍCÍ S ELEKTRICKOU ENERGIÍ

MANAGEMENT COMPANY SHOP-WALKER WITH ELECTRIC ENERGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. EVA HAVLÍČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2008

POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Autor: Bc. Eva Havlíčková

Název závěrečné práce: Management obchodní společnosti obchodující s elektrickou energií

Název závěrečné práce ENG: Management company shop-walker with electric energy

Anotace závěrečné práce: Práce hodnotí současný stav trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě s fokusem na firmu Coal Energy v minulosti a současnosti operující na českém a zahraničním trhu. V závěru navrhuje pro Coal Energy eventuální možná východiska v současné komplikované tržní situaci.

Anotace závěrečné práce ENG: The thesis evaluates present situation on the market with electricity in the East and the South-East of Europe. It is focused on the firm Coal Energy that operated and operates in the Czech Republic and abroad. It suggests eventual possible solutions in complicated market atmosphere nowadays.

Klíčová slova: Obchodní společnost, elektrická energie, prodejní kontrakt, kapitálová účast, struktura trhu, dodavatel, odběratel, struktura firmy, management, dovoz, vývoz, tržní situace, alternativní zdroje.

Klíčová slova ENG: Business company, electric power, business contract, stake, market structure, supplier, customer, structure of the firm, management, import, export, market situation, alternative sources.

Typ závěrečné práce: diplomová práce

Datový formát elektronické verze: pdf

Jazyk závěrečné práce: čeština

Přidělovaný titul: Ing.

Vedoucí závěrečné práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Škola: Vysoké učení technické v Brně

Fakulta: Fakulta podnikatelská

Ústav / ateliér: Ústav managementu

Studijní program: Ekonomika a management

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku - dobíhající

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Eva Havlíčková
Bytem: Balbínova 16, 12000, Praha - Vinohrady
Narozen/a (datum a místo): 3.12.1982, Šternberk

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

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

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Management obchodní společnosti obchodující s elektrickou energií

Vedoucí/školitel VŠKP: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- tištěné formě - počet exemplářů 1
- elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracování díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.

3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.

4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

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

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Anotace:

Práce hodnotí současný stav trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě s fokusem na firmu Coal Energy v minulosti a současnosti operující na českém a zahraničním trhu. V závěru navrhuje pro Coal Energy eventuální možná východiska v současné komplikované tržní situaci.

Annotation:

The thesis evaluates present situation on the market with electricity in the East and the South-East of Europe. It is focused on the firm Coal Energy that operated and operates in the Czech Republic and abroad. It suggests eventual possible solutions in complicated market atmosphere nowadays.

Klíčová slova:

Obchodní společnost, elektrická energie, prodejní kontrakt, kapitálová účast, struktura trhu, dodavatel, odběratel, struktura firmy, management, dovoz, vývoz, tržní situace, alternativní zdroje.

Key words

Business company, electric power, business contract, stake, market structure, supplier, customer, structure of the firm, management, import, export, market situation, alternative sources.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

HAVLÍČKOVÁ, E. *Management obchodní společnosti obchodující s elektrickou energií*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 09.1.2008

.....
podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za odborné vedení mé diplomové práce a jeho vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat firmě Coal Energy a.s. za cenné informace.

Obsah

Úvod.....	11
1. Charakteristika společnosti Coal Energy.....	12
1.1 Vznik společnosti.....	12
1.2 Počáteční vývoj.....	13
1.3 Obchodní strategie.....	14
1.4 Rozvoj společnosti.....	14
1.5 Faktory ovlivňující společnost.....	16
1.5.1 Obchod s elektřinou a liberalizace energetického trhu.....	16
1.5.2 Portfolio management.....	17
1.6 Rozvaha za rok 2005 (v tis. Kč.) *	18
1.7 Výkaz zisku a ztráty za rok 2005 (v tis. Kč) *	19
2. Management a současný stav firmy Coal Energy.....	19
2.1 Bilance současného stavu	20
2.2 Financování.....	21
2.3 Rozvoj personálního uspořádání.....	21
2.3.1 Organizační struktura firmy Coal Energy v letech 2001 – 2003 (vlastní zdroj).....	22
2.3.2 Organizační struktura firmy Coal Energy v letech 2003 – 2007 (vlastní zdroj).....	22
2.4 Současná strategie firmy Coal Energy.....	23
2.5 Důsledky pro Coal Energy a její management	24
2.6 Informační technologie	25
2.6.1 Hardware.....	26
2.6.2 Software	26
2.7 Možný vývoj firmy Coal Energy	26
2.7.1 Hospodářské výsledky	27
2.7.2 Hospodářské výsledky za I. čtvrtletí 2007.....	27
2.8 Struktura kontraktů na nákup elektřiny a struktura prodejních kontraktů	28
2.8.1 Prodejní kontrakty firmy Coal Energy na rok 2007	29
2.8.1.1 Prodej za rok 2007 – roční kontrakty CE a CEOZ.....	30

2.9 Charakteristika odběratelů firmy	32
2.9.1 Diferenciace odběratelů	32
2.9.2 Firmy odběratelské ve spolupráci s Coal Energy	33
2.10 Charakteristika dodavatelů firmy	35
2.10.1 Diferenciace dodavatelů	35
2.10.2 Nákup za rok 2007 - roční kontrakty firmy CE a CEOZ	36
2.11 Charakteristika managementu jednotlivých obchodních firem, obchodujících s elektrickou energií ve srovnání s Coal Energy.....	38
2.12 Nedostatky v řízení firmy Coal Energy a možnosti zlepšení. *.....	40
3. Teoretická východiska.....	41
3.1 Teoretický pohled na burzu	41
3.1.1 Jednotlivé složky burzy s elektřinou.....	42
3.1.2 Burzovní trhy s elektřinou	43
3.1.3 Druhy burzovních produktů.....	44
3.1.4 Deriváty na burzovním trhu.....	46
3.1.5 Energetická politika Evropské unie	46
3.2 Faktory ovlivňující chod firmy	49
3.2.1 Založení Pražské burzy.....	50
3.3 Vlivy na pokračování činnosti za pozměněných tržních podmínek	51
3.4 Vlivy ovlivňující ukončení činnosti	52
3.5 Vlivy na modifikaci stávající činnosti	52
3.6 Východiska pro koupi assetts tzn. kapitálové účasti na nějakém energetickém projektu	53
4. Vývoj trhu a doporučení Coal Energy do budoucna.....	54
4.1 Zhodnocení tržní situace a postavení firmy na trhu.....	54
4.2 Doporučení do budoucna	56
5. Východisko řešení dalšího fungování firmy.....	59
5.1 Další pokračování činnosti za pozměněných tržních podmínek.....	59
5.2 Ukončení činnosti po vyhodnocení všech vnějších a vnitřních okolností	62
5.3 Modifikace hlavní činnosti firmy Coal Energy odpovídající novým podmínkám orientace na nové produkty, importy, koncové zákazníky	62
5.4 Koupě assetts tzn. kapitálová účast na energetickém projektu	65

Závěr.....	70
-------------------	-----------

Úvod

Docílení a zajištění prosperity a úspěšného rozvoje podniku není snadné. Důležitým předpokladem je znalost tržního prostředí a stanovení vhodné strategie.

Ke zpracování této diplomové práce jsem si vybrala obchodní společnost Coal Energy zabývající se obchodem s elektrickou energií, jejím nákupem a vývozem. Stávajícím problémem k řešení je nově vzniklá tržní situace, spojená s dokončenou liberalizací trhu s elektřinou a se zavedením burzovního obchodu s elektrickou energií na PXE.

Cílem této práce je navrhnout několik možných řešení pro vývoj firmy do budoucna a popsat jednotlivé kroky k zavedení zvolené strategie.

1. Charakteristika společnosti Coal Energy

Tato kapitola se zabývá popisem vzniku společnosti, počátečním vývojem, obchodní strategií, rozvojem firmy či faktory, které společnost ovlivňují.

1.1 Vznik společnosti

Firma byla založena v roce 2001 tj. v době, kdy docházelo k otevírání trhů hlavně ve střední Evropě. V té době byl také uveden do provozu 1. blok jaderné elektrárny Temelín a hrozilo vážné nebezpečí, že v důsledku přebytku energie (1. blok = 1000MW instalovaného výkonu) bude muset být utlumena těžba v severočeských hnědouhelných revírech a vzniknou značné sociální problémy v těchto oblastech. Proto bylo nutné vyvézt tyto přebytky elektrické energie na nově se otevírající trhy střední a jihovýchodní Evropy.

Firma Coal Energy vznikla akcionářským spojením tří hnědouhelných producentů (Mostecká uhelná, Severočeské doly, Sokolovská uhelná), ČEZu a obchodníka (firma Carbounion Bohemia). Každý z akcionářů měl ve firmě specifickou úlohu *hnědouhelní producenti* – zdroj pro výrobu elektrické energie (podíl výroby elektrické energie na bázi hnědého uhlí v ČR byl tehdy více jak 50%), dále ČEZ (majitel klasických hnědouhelných elektráren) a *Carbounion Bohemia* – obchodník jenž, měl knowhow, kolik a jak prodávat elektřinu na trzích Maďarska, Slovenska, Chorvatska, Slovinska, kam ČEZ v minulosti vůbec neprodával.

Vzhledem k tomu, že se jednalo ve většině případů o velké akcionáře, byla zvolena forma nejtransparentnější, tj. forma *akciové společnosti* se základním kapitálem celkem 50 000 000 Kč. To znamená, že každý akcionář měl podíl 20%, tj. 10 000 000 Kč základního kapitálu.

Akciová společnost v této branži je nejlepší formou obchodní společnosti, je transparentní, umožňuje proto bankám snazší poskytování provozních úvěrů a musí ze zákona otevřeně a pravidelně zveřejňovat své výsledky. A i z povahy komodity (tzn.

velká) odpovídá předmětu podnikání. S.r.o. se v této branži také vyskytují, ale fungují ve větší míře jako 100% dcery „velkých hráčů“, například ČEZ Trade, APT Wien, E.on Sales and Trade Mnichov atd.

1.2 Počáteční vývoj

Firma zpočátku obchodovala pouze s elektrickou energií z produkce ČEZ a prodeje byly velmi jednoduché. Nebyly žádné aukce přes jednotlivé hranice, fungoval pouze systém tzv. ALOKACE, tzn. oznámilo se pouze množství, které musí prodat a platilo pravidlo „first come, first received“. Bylo to i proto, že obchod nebyl tak masový. Postupně se jednotlivé země otevíraly a nebyla převaha nabídky obchodu přes jednotlivé hranice před technickými možnostmi přenosu elektřiny přes hranice jednotlivých států.

Firma Coal Energy se věnovala zákazníkům hlavně v zemích střední Evropy a méně v Německu, kde byl více na trhu zaveden ČEZ. Průzkum trhu nebyl nutný, neboť v této době hlavním trendem byly hlavně velké elektrárenské firmy působící v jednotlivých zemích i před liberalizací trhu a měly dříve na nákup, prodej a distribuci elektřiny v příslušném teritoriu monopol. Nebylo možné ještě prodávat na konečné zákazníky.

Firma Coal Energy dříve než zahájila svoji zahraničně obchodní činnost, tak musela požádat o licenci pro obchod s elektrickou energií ERU (energetický regulátor) a ten po splnění zákonných předpokladů tuto licenci udělil.

1.3 Obchodní strategie

Firma Coal Energy již od svého založení zvolila takovou strategii, že se bude zaměřovat především na vývoz (elektrické energie a nikoliv prodej v ČR). A to proto, že bylo nutno *rychle* odstranit přebytek elektrické energie způsobený zahájením výroby elektrické energie v Temelíně a v ČR nebylo možné elektřinu prodávat. Později, když už to bylo možné, by vytvářela konkurenci ČEZu.

Čeští nezávislí producenti elektrické energie v té době prodávali svoji elektřinu hlavně ČEZu. ČEZ také vlastnil přenosovou soustavu. Vše tudíž bylo jednodušší a tomu odpovídal i způsob řízení této obchodní firmy.

Firma začínala v počtu 4 osob:

- 1 trader, zároveň ředitel firmy
- 2 administrativní pracovníci odvíjející obchody
- 1 účetní připravující podklady specializované účetní firmě (outsourcing)

Tak prodala firma v prvním období činnosti (od listopadu 2001 do konce roku 2002) cca 3 TWh elektrické energie především do Chorvatska, Rumunska a Maďarska.

1.4 Rozvoj společnosti

V dalších letech docházelo k další liberalizaci trhu i podmínek fungování těchto trhů ve smyslu směrnice EU. To vedlo k :

- osamostatnění a *vyčlenění* přenosových soustav jednotlivých zemí (ČEPS, SEPS, APG, MAVIR),
- umožnění prodejů na *koncové zákazníky* (průmyslové firmy) či národní nebo mezinárodní velkoobchodníky,
- ustanovení příslušných *národních energetických regulátorů a operátorů trhu*,
- ustanovení systému aukcí na získání přeshraničních kapacit (nabídka obchodu s elektrickou energií převyšovala několikanásobně technické kapacity přenosů),
- *vyčlenění a oddělení distribuce* elektřiny od její výroby (unbundling) a zavedení celé další soustavy opatření směřujících k úplné liberalizaci obchodu s elektrickou energií a vstupu obchodníků na jednotlivé národní, dříve uzavřené trhy. K tomu docházelo postupně a rozdílně podle jednotlivých zemí. Vše provázené ruku v ruce s úplnou computerizací všech činností v obchodu s elektrickou energií. Zároveň docházelo ke kapitálovým akvizicím trhu. K privatizaci buď jednotlivých výrobců, nebo distributorů či odběratelů elektrické energie.

Tyto kroky byly postupné a Coal Energy musela proto různě reagovat. Po roce a půl se začala stanovovat první důslednější strategie odpovídající změněným podmínkám. Bylo rozhodnuto o *zřízení dceřiných firem* na Slovensku, v Rakousku a Maďarsku (podmínkou fungování na těchto trzích je místní firma). Bylo tedy nutné učinit následující kroky:

- posílení a zvýšení počtu traderů a zřízení funkce *samotradera* (obchodník, který neustále sleduje vývoj cen na PC a v závislosti na ceně kupuje a prodává elektřinu)
- zřízení a rozšíření *back office*. Tzn. administrativní pracovníci zajišťující odvíjení příslušných obchodních operací a společně s tradery zadávající příslušné roční, měsíční a denní programy nákupu a prodeje elektřiny, sledující placení zákazníků a placení dodavatelů atd.
- posílení *účetnictví a bankovnictví*. (byť je účetnictví prováděno specializovanou firmou), vzrůstá problematika placení a získávání zpět DPH (daň z přidané hodnoty) v rámci matky Coal Energy, tak jejích dceřiných zahraničních firem.

To vedlo k nárůstu pracovníků z původních 4 na 11 včetně zahraničních firem (zde pracuje vždy jeden zaměstnanec).

Obrat firmy se zvýšil z původních 3 TWh na 9 TWh v roce 2004, v letech 2005 a 2006 se pohybuje na úrovni 8,5 TWh. Hodnotově je to cca 9 miliard Kč v roce, 2006 a očekává se ještě výše. Podíl Coal Energy na celkovém vývozu elektřiny z ČR je cca 50%.

Ve velkých firmách jako je ČEZ je organizační struktura jiná, větší a členitější. U Coal Energy je řada činností integrovaná u jednoho pracovníka.

Např. risk management (ohodnocení finanční bonity zákazníka), průzkumy trhu, vyhodnocení finančního zajištění (v případě nákupu za jiné měny než prodeje), samotný nákup či prodej elektřiny, sledování trhu atd., vše se koncentruje v činnosti senior tradera, který má jednoho jemu podléhajícího tradera.

1.5 Faktory ovlivňující společnost

Společnost je ovlivňována nejen legislativně, ale také neustálým vývojem a změnami trhu, kterým je nucena se flexibilně přizpůsobovat.

1.5.1 Obchod s elektřinou a liberalizace energetického trhu

Obchod s elektřinou a liberalizace energetického trhu se v ČR uskutečňuje podle Zákona č. 458/2000 Sb (energetický zákon, který nabyl účinnosti 1. 1. 2001 včetně jeho novel, které zahrnují směrnice EU č. 2003/54/ES a 2003/55/ES). První se týká obchodu s elektrickou energií, druhá obchodu s plynem. Obchodník s elektřinou podle energetického zákona musí obdržet příslušnou licenci na obchod s elektřinou. Licence se uděluje na dobu 5 let. Po jejím obdržení je nutno splnit příslušné předpoklady dané energetickým zákonem.

Otevírání trhu s elektřinou se v ČR uskutečňuje postupně od roku 2002 tak, že poslední skupina zákazníků, tj. domácnosti, se zařadila mezi oprávněné zákazníky, tj. mezi ty, kteří si mohou vybrat svého dodavatele od 1. 1. 2006. energetický zákon tuto součást liberalizovaného trhu s elektřinou vykazuje v § 21 tak, že rozdělí otevírání trhu na 5 postupných etap. Energetický zákon zakazuje princip, že vždy k 1. 1. se určitá zákonem stanovená skupina konečných zákazníků stane oprávněnými zákazníky. Liberalizace trhu s elektřinou však neznamená pouze otevření vnitřního trhu s elektřinou, ale přináší s sebou vstup dalších subjektů, které se zabývají poskytováním služeb v energetice. Sledujeme-li počet licencí udělených energetickým regulačním úřadem pro jednotlivé činnosti v elektro-energetickém sektoru, zjistíme, že existuje více jak 1300 výrobců elektřiny, více jak 300 distributorů a více než 250 obchodníků s elektřinou – držitelů příslušných licencí na podnikání.

Od liberalizace trhu s elektřinou se očekávala konkurence, efektivita a pro konečné zákazníky zejména snižování nákladů na nákup energií. V době nabytí účinnosti zákona od 1.1.2001 bylo jen stěží možné předpokládat chování hráčů na trhu (výrobci, distributoři, zákazníci, obchodníci).

1.5.2 Portfolio management

Cena elektřiny souvisí s vývojem cen paliv (ropa, zemní plyn, jádro, uhlí) a bude jím ovlivněna. Budování nových, či obnova stávajících zdrojů elektřiny souvisí s energetickou legislativou, s legislativou ochrany a tvorby životního prostředí, politickým klimatem, propustností přeshraničních profilů, emisními povolenkami.

Cílem každého obchodníka je vybudování silné skupiny zákazníků s kvalitní predikcí spotřeby, s využitím nejmodernějších technologií IS/IT při sjednávání odběru, při zpětném získávání informací o skutečném odběru a informování o dosažení přesnosti predikce. Zákazníci musí být plně internetově obsluhováni včetně automatizovaného systému sběru dat a zajištění komunikace mezi zákazníkem a odběratelem. Základ úspěchu je postaven na stabilním portfoliu spotřeby a velmi přesné predikci spotřeby na dobu jednoho roku v hodinovém vyjádření. Na základě predikce je provedena roční optimalizace nákupu s pomocí výpočetní techniky tak, aby byla zvolena co nejlepší kombinace produktů na dlouhodobé bázi (rok, kvartál, měsíc) na něž jsou návazně uzavřeny přesné kontrakty.

Po této hrubé optimalizaci dochází k postupnému zpřesňování predikce zákazníků (odstávky, poruchy, změny ve výrobě) v intervalu měsíc, týden a den. V rámci těchto časových úseků dochází k iterační optimalizaci portfolia. Výsledkem iterační optimalizace (neustálé porovnávání předpokládané spotřeby s nakoupeným portfoliem produktu v technickém – MW i finančním vyjádření) je potřeba nákupu, prodeje elektřiny. Takovému způsobu obchodování do predikované spotřeby zákazníků se říká portfolio management. Nepracuje se se spotřebou každého zákazníka, ale optimalizuje se součet všech předpokládaných spotřeb všech zákazníků. Čím více nástrojů je možné pro portfolio management využít, tím lepší výsledné ceny lze dosáhnout. Na krátkodobé bázi pak k jemnému doladování pozice, kromě obchodu na českém OTC (mimoburzovním) trhu, organizovaném krátkodobém trhu (OKO), lze vyrovnávat přebytky či nedostatek vývozem či dovozem ze zahraničí. Součástí optimalizačních kroků je také aktivní obchodování s emisními povolenkami, zajišťování kursu měn a

zajišťování pozice deriváty trhu s elektřinou. Trh ČR je dán malou likviditou, vysokou volatilitou cen, diktátem cen tří velkých hráčů (ČEZ, Eon, PRE).

1.6 Rozvaha za rok 2005 (v tis. Kč.) *

Tab.č.1: Rozvaha 2005

	Běžné účetní období	Minulé účetní období
Aktiva celkem	1 021 067	855 024
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0
Dlouhodobý majetek	11 434	5 120
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 795	2 071
Dlouhodobý finanční majetek	8 639	3 049
Z toho: podíly v ovládaných a řízených osobách	8 639	3 049
Oběžná aktiva	997 418	838 963
zásoby	0	0
Dlouhodobé pohledávky	5 073	5 146
Krátkodobé pohledávky	780 863	647 712
Krátkodobý finanční majetek	211 482	186 105
Časové rozlišení	12 215	10 941
Pasiva celkem	1 021 067	855 024
Vlastní kapitál	172 929	181 938
Základní kapitál	50 000	50 000
Kapitálové fondy	-702	-114
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10 000	10 000
Výsledek hospodaření z minulých let	5 052	2 000
Výsledek hospodaření běžného účetního období	108 579	120 052
Cizí zdroje	848 138	673 086
Rezervy	42 110	0
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	806 028	673 086
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
Z toho: dlouhodobé bankovní úvěry	0	0
Časové rozlišení	0	0

1.7 Výkaz zisku a ztráty za rok 2005 (v tis. Kč) *

Tab.č.2: Výkaz zisku a ztrát 2005

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I+II	Výkony a tržby za prodej zboží	8 713 982	8 068 481
I+II.1.	Z toho: tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	8 713 982	8 068 481
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0
II.3.	Aktivace	0	0
A+B	Výkonová spotřeba a náklady vynaložené na prodané zboží	8 486 398	7 889 625
+	Přidaná hodnota	277 584	178 856
C	Osobní náklady	31 269	30 167
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 134	690
III+IV+V	Jiné provozní výnosy	536	644
D+F+G+H+I	Jiné provozní náklady	2 360	3 067
*	Povozní výsledek hospodaření	193 357	145 576
VI+VII+VIII	Tržby z prodeje CP a výnosy finančního majetku	0	0
J	Prodané cenné papíry a podíly	0	0
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0
IX+X+XI+XII	Jiné finanční výnosy	76 786	81 318
N+O+P	Jiné finanční náklady	119 382	55 138
*	finanční výsledek hospodaření včetně daně z příjmu z běžné činnosti	-84 788	-25 524
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	108 579	120 052
XIII	Mimořádné výnosy	0	0
R	Mimořádné náklady	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	108 579	120 052

* v době zpracování diplomové práce nebyly k dispozici účetní výkazy pro rok 2006

2. Management a současný stav firmy Coal Energy

Charakterizuje a hodnotí současný stav společnosti, její strukturu, formy financování, jednotlivé formy strategií a důsledky strategií do budoucna.

2.1 Bilance současného stavu

Po založení firmy v roce 2001 firma dosáhla během tří let všechny základní cíle:

- Byla zavedena na trh
- Otevřela pro českou elektřinu trhy střední a jihovýchodní Evropy (Slovensko, Slovinsko, Maďarsko, Chorvatsko).
- Dosáhla obratu mezi 6 - 8 TWh exportu převážně české elektřiny a vytvářela a rozdělovala pro akcionáře relativně vysoký zisk. Vložené investice se začaly akcionářům mnohonásobně vracet.

Ziskově byla léta 2004 – 2005 neúspěšnější pro firmu, která s minimem zaměstnanců (10 v roce 2005) získala i prestižní ocenění CZECH TOP 100 jako absolutně nejproduktivnější firma v ČR (měřeno ročním obratem v Kč k počtu zaměstnanců). Stává se silnou firmou vedle ČEZu, který je současně i výrobcem, největším obchodníkem s elektřinou v ČR. Obchod s elektřinou se však postupně od roku 2002 začíná více komplikovat. Rostou nároky na finanční zajištění obchodů, zejména pokud jde o smlouvy s jednotlivými národními síťovými operátory, růst obchodu s ČEZem vyžaduje další finanční zajištění, neboť dodavatelský úvěr ČEZu je limitovaný. V každé zemi, kde firma Coal Energy obchoduje, musí mít svoji vlastní firmu, která má v odpovídající zemi platnou národní licenci na obchod s elektřinou. Pro management firmy to znamená totální změny v řízení společnosti.

Zatímco v prvních letech fungování firmy stačilo odvíjet obchody z Prahy a prodávat elektřinu na hranicích České republiky, bez speciálních smluv s příslušnými národními síťovými operátory, od roku 2004 se vše zaváděním nových předpisů na Slovensku, v Maďarsku, Rakousku a Chorvatsku výrazně mění.

Je nutné zakládat firmy v těchto zemích, hledat vhodné pracovníky pro obchod s elektřinou. To vše znamenalo seznámit se s daňovými, právními a ostatními předpisy, najmout právní kanceláře atd. Totéž se týká obchodních vztahů s přenosovými soustavami zejména v Maďarsku a na Slovensku. Firma se musí účastnit pravidelných měsíčních a ročních aukcí na přeshraniční kapacity (bez získání přeshraniční přenosové kapacity nelze do příslušné země elektřinu vyvážet). Narůstá náročnost na výpočetní techniku. Musí se pořídit nejenom do mateřské společnosti, ale i do všech dceřiných společností speciální softwarové programy zajišťující bezchybné naprogramování a fungování jednotlivých obchodních operací. To vše na začátku, kdy firma zahájila svoji obchodní činnost, nebylo nutné.

2.2 Financování

Finanční náročnost na fungování firmy roste geometrickou řadou. Všem národním operátorům trhu, stejně tak jako přenosovým soustavám, se musí skládat finanční garance, jejichž výše závisí na velikosti obratu dané obchodní firmy.

U Coal Energy výše záruk dosahuje v roce 2006/2007 úrovně 200 milionů korun (vše na roční bázi). K tomu přistupuje mnohdy nutnost platit za dodávky elektřiny dopředu jednotlivým producentům. A tak celkový úvěrový rámec, který čerpá Coal Energy od financujících bank včetně výše uvedených záruk, činí 350 – 400 milionů korun. Všechny výše uvedené skutečnosti znamenaly převratné změny *v řízení firmy*.

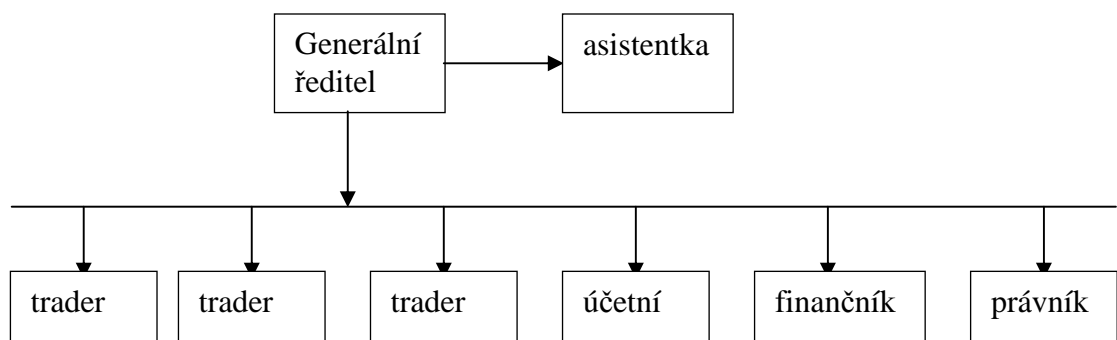
Jestliže na začátku v letech 2001 – 2003 bylo možno pracovat s úvěrovým rámcem od bank ve výši cca 50 milionů korun, v roce 2006/2007 to bylo již 400 milionů korun. Bylo nutno zřídit funkce zajišťující finanční toky, styky s bankou, provádějící měnové arbitráže atd. Finanční stránka při obchodech s elektřinou se dostala na stejně důležité místo jako samotné obchody s elektřinou (nákup, prodej).

2.3 Rozvoj personálního uspořádání

Založením dceřiných firem v zahraničí nastala nutnost získat správné pracovníky do těchto firem, zkoordinovat jejich činnost s mateřskou společností, řídit tyto společnosti, koordinovat jejich výkony, získat pro každou zemi příslušné daňové poradce atd. Ti však pracují na externí bázi, stejně tak jako právní kanceláře.

2.3.1 Organizační struktura firmy Coal Energy v letech 2001 – 2003 (vlastní zdroj)

Tab.č.3: Organizační struktura v letech 2001 – 2003

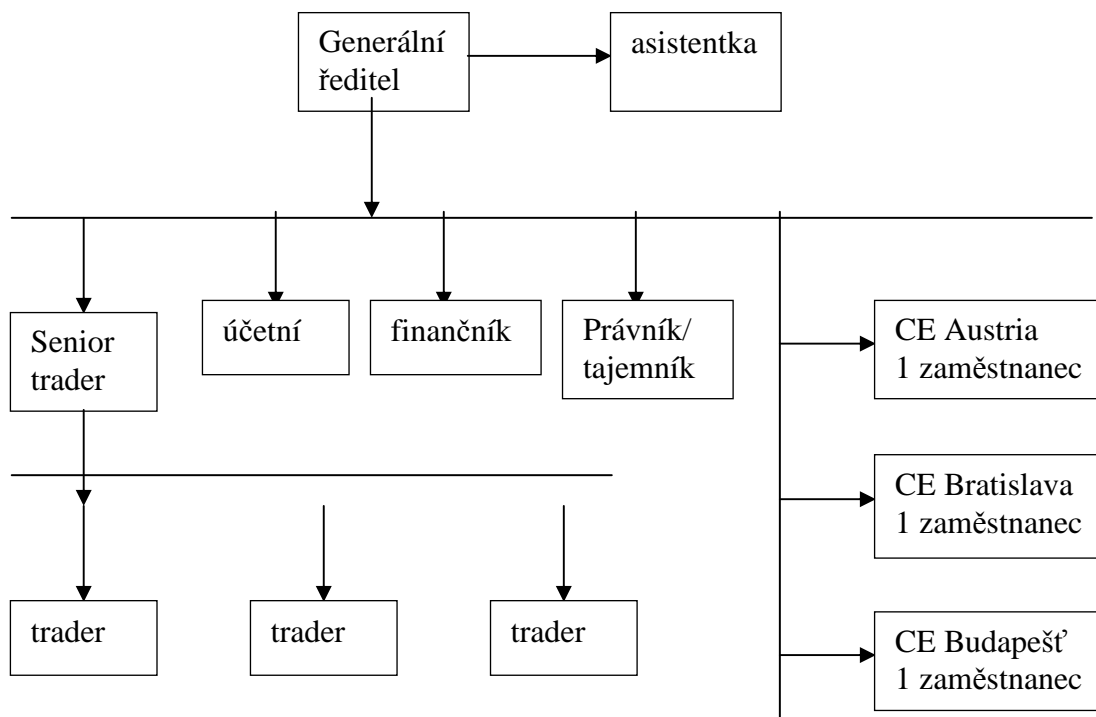


Vše platí pouze pro ČR. V cizině ve zmiňovaném období žádné firmy nebyly.

Účetnictví a daně byly zpracovávány externí firmou. V této struktuře firma produkovala obrat 3 – 6 miliard korun ročně.

2.3.2 Organizační struktura firmy Coal Energy v letech 2003 – 2007 (vlastní zdroj)

Tab.č.4: Organizační struktura v létech 2003 – 2007



Z uvedených podkladů je zřejmé, že firma zaznamenala nárůst pracovníků o 30 – 40 % přesto v celkem 11 lidech dokázala vytvářet obrat v letech 2006/2007 ve výši 8,5 – 10 miliard korun. Pro úplnost je nutno říci, že firma je akciovou společností s 5-ti členným představenstvem a 6-ti člennou dozorčí radou. Tyto orgány zasedají cca 10 krát do roka. Všechna zasedání probíhají podle zákona o akciových společnostech.

2.4 Současná strategie firmy Coal Energy

V letech 2005-2006 začíná klíčový dodavatel elektřiny pro Coal Energy firma ČEZ budovat paralelní strukturu svých vlastních společností na trzích, kde dříve s elektřinou ČEZu obchodovala pouze Coal Energy. Tato strategie je pro Coal Energy nesmírně složitá, neboť vytváří na těchto trzích nejistotu u zákazníků a automaticky vyvstává otázka, kdo bude elektřinu na těchto trzích prodávat: ČEZ či Coal Energy? ČEZ zakládá velké firmy na Slovensku a v Maďarsku o mnoha zaměstnancích a začíná na

těchto trzích elektřinu prodávat bez účasti Coal Energy. To vše se děje od roku 2006. Po období vyjasňování strategií obou firem dochází mezi ČEZ a Coal Energy k určitému vyjasnění fungování obou společností na daných trzích. Pro Coal Energy je tato dohoda, která je finalizována uzavřením střednědobé smlouvy mezi ČEZ a Coal Energy na dodávky elektřiny do těchto teritorií, stabilizací těchto postavení na Slovensku a v Maďarsku. To vše za současných přímých dodávek ČEZu do těchto zemí. To vede ke snížení obchodních marží Coal Energy v letech 2006 – 2009, to znamená do doby platnosti smluv. Navíc Coal Energy nezíská žádná dodatečná množství elektrické energie od ČEZu pro tyto trhy. Rozhodnutí ČEZu o vybudování vlastních struktur na těchto trzích ČEZ zdůvodňuje nutností fungovat jako samostatná firma. Souvisí to se současnou expanzí ČEZu ve všech oblastech.

2.5 Důsledky pro Coal Energy a její management

Management musí vyhodnotit stávající situaci a provést odhad dalšího vývoje fungování společnosti ze stávající a budoucí tržní situace.

Coal Energy je v roce 2007 středně velká firma, která od doby svého založení splnila svůj základní cíl: zavést českou elektřinu na trhy střední a východní Evropy, kam doposud nebyla česká elektřina vůbec prodávána. To pomohlo vyřešit i značné přebytky elektřiny v bilanci ČR v letech 2001 – 2006 zejména. Postupující liberalizace trhů a jejich otevírání kladou zvětšené nároky na financování obchodů s elektřinou. Více a více se obchod s touto komoditou stává doménou velkých firem, anebo firem, které s elektřinou nejenom obchodují, ale i elektrickou energii zároveň vyrábějí, jako ČEZ a podobně. Prostor pro obchodníky se neustále zmenšuje, musí být finančně velmi silní, a i tak je poměr vloženého kapitálu, obratu financování na straně jedné a zisku na straně druhé, neadekvátní. Nutí firmy k rozhodnutí buď pokračovat v dosavadním způsobu obchodování, tzn. nákup elektřiny a její prodej ve stejném čase, a nebo se rozhodnout pro variantu, která může být zajímavější a může přinést při úspěšném fungování daleko větší zisk: to znamená spekulace. Spekulace na vývoj cen, na vývoj měn, a to jak v čase, tak množství i kvalitě nakoupené a prodávané elektřiny. Tyto spekulace ale mohou přinést i nečekanou ztrátu.

Pro Coal Energy, která se vždy profilovala jako ryze exportní firma, klasicky nakupující elektřinu od ČEZu či nezávislých producentů v ČR a prodávající do zahraničí na back to back bázi, spekulace nepřichází v úvahu. Nemá k tomu dobře vychované a fungující zaměstnance, a navíc za současných tržních podmínek a vedle velkých hráčů na trhu, jako je ČEZ, Eon, RWE a další, by tato strategie nejspíš neměla úspěch a budoucnost. Při důkladné analýze spekulací u ČEZu se ukazuje, že ani tato velká firma se všemi svými možnostmi se nevyhne značným ztrátám a saldo spekulativních obchodů není výrazně kladné.

Proto bude asi nutné, aby Coal Energy ukončila svoji činnost, až skončí platnost stávajících kontraktů. To znamená do roku 2009 s tím, že mezi akcionáře bude rozdělen příslušný zisk po odečtení všech nákladů.

Hlavním důvodem je fakt, že v letech 2010 – 2011 bude bilance výroby elektrické energie vyrovnaná. To znamená, že Česká republika nebude mít žádné přebytky elektrické energie a tedy Coal Energy nebude mít co exportovat. A tato firma se od začátku své existence zabývala pouze exportem elektrické energie a nikoli prodejem elektřiny na domácím trhu. To z toho důvodu, aby nekonkurovala akcionářům ČEZu a SUAS, kteří sami elektřinu v České republice, již před založením Coal Energy, prodávali. Nezanedbatelný je také vliv Severočeských dolů a Mostecké uhelné, tzn. důlních společností, které chtěly vyšší odbyt elektřiny, aby nemusely snižovat těžbu uhlí, ze kterého se elektřina vyrábí.

Coal Energy ve své akcionářské stávající struktuře proto splnila svoji historickou úlohu a měla by pouze uchovat čisté samotné obchodní jméno. Prázdna společnost by mohla být koupena někým jiným, či některým z akcionářů, který by měl zájem ji transformovat, a potom začít fungovat jako samostatná obchodní společnost s elektrickou energií. Tato firma by se po roce 2010 více specializovala na dovozy elektřiny na český trh, či klasickému obchodu na trzích nejen střední a jihovýchodní Evropy, ale i Německa a Polska, kde dnes Coal Energy takřka není.

2.6 Informační technologie

Vysoce kvalitní hardwarové a softwarové vybavení, je podmínkou pro úspěšný chod společnosti a s postupem času a zavedením obchodování na burze je na ně kladen stále větší důraz.

2.6.1 Hardware

- počítačová síť propojená strukturovanou kabeláží: server + router 1Mbs s napojením na 7 PC, síťový scanner a tiskárny, lokální scannery
- příjem a odesílání faxů a elektronické pošty pomocí počítačové sítě
- záložní schránka elektronické pošty u providera
- 4 NB s kartami GPRS/EDGE pro záložní připojení k internetu
- faxmodem pro záložní připojení k internetu
- stolní fax pro záložní potřeby

2.6.2 Software

- MS Windows 2000
- MS Windows pracovní stanice
- MS Windows XP professional na NB
- MF Office 2000 (zejména MS Outlook, Excel, Word)
- účelový software pro styk s operátory (OTE, Damas, Mavir)
- software pro účetnictví
- software pro vzdálený přístup a vzdálený monitoring

2.7 Možný vývoj firmy Coal Energy

Tato kapitola, posuzuje a hodnotí společnost z pohledu časového odstupu, ale zároveň se na základě těchto informací snaží hodnotit, ovlivňovat a zlepšovat současný stav a prognózy do budoucna.

2.7.1 Hospodářské výsledky

Firma dosahuje v roce 2007 nejvyššího obratu ve své historii. Očekávaný obrat pro rok 2007 je 12 miliard korun a prodej cca 11 Twh elektrické energie. Výsledky 1. čtvrtletí 2007 tento trend potvrzují. Bylo dosaženo obratu 3,01 a zobchodováno 2,9 Twh elektrické energie.

Ve firmě od roku 2006 vzrůstá výše financování obchodů bankovními úvěry. V roce 2006 byl celkový úvěrový rámec cca 300 milionů korun. V roce 2007 čerpá firma úvěrový rámec ve výši 400 milionů korun. To se také projevuje na nárůstu finančních nákladů firmy a negativně se odráží na zisku firmy v roce 2007.

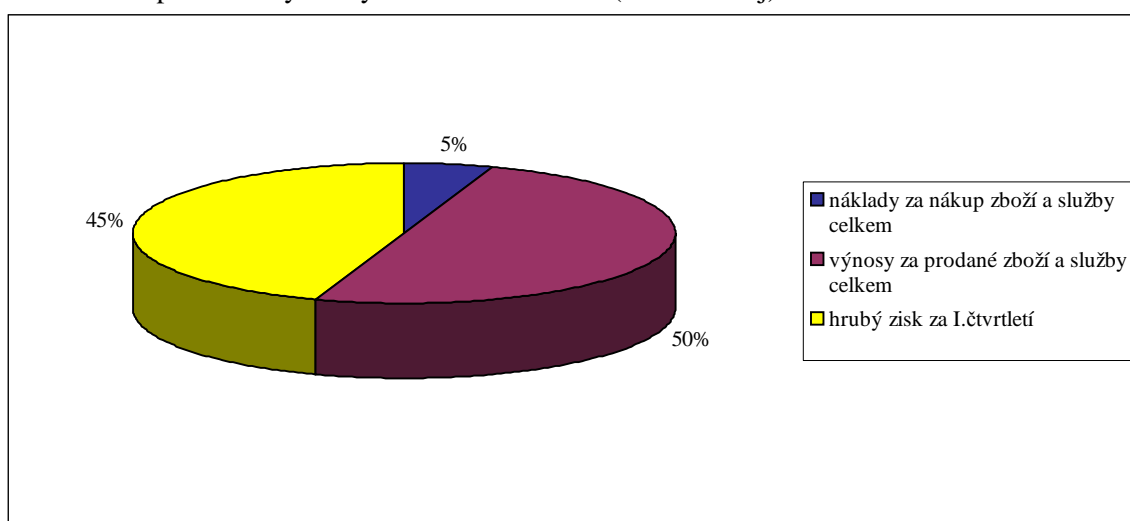
Kromě ročních obchodů, které firma uzavřela, pokračuje také v uzavírání měsíčních obchodů. Zdrojem nákupu je ČEZ. Elektřina je prodávána do Německa a na Slovensko. Výše prodeje je však malá, protože přeshraniční kapacity jsou omezené. Jsou sdělovány cca. 30 dnů před příslušným měsícem a podle předem stanovených pravidel pak probíhají příslušné aukce. Podíl měsíčních obchodů Coal Energy na celkovém obchodu Coal Energy činí pouze 10% max.. Je to i proto, že jednotlivé národní přenosové soustavy udělují v rámci měsíčních aukcí výrazně nižší množství, než v rámci celého roku. Proto také výnosy Coal Energy z dodatečných obchodů jsou výrazně nižší, než je tomu v rámci celého roku.

2.7.2 Hospodářské výsledky za I. čtvrtletí 2007

Tab.č.5: Hospodářské výsledky I. Čtvrtletí 2007

Náklady za nákup zboží a služby celkem	3 099 000 Kč
Výnosy za prodané zboží a služby celkem	30 102 000 Kč
Hrubý zisk za I. čtvrtletí	27 003 000 Kč

Graf č.1: Hospodářské výsledky za I. Čtvrtletí 2007 (vlastní zdroj)



Výše zisku před zdaněním je pouze 3 miliony korun. Velmi nízká výše zisku je způsobena tím, že pro rok 2007 se snížila obchodní marže firmy Coal Energy. Obchodní marže firmy Coal Energy znamená rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou elektrické energie. Na nižší marži působí také velmi negativně kurzovní ztráty, které vznikají z titulu nákupu části elektrické energie za slovenské koruny. Od 1.1 2007 slovenská koruna vůči Euru posiluje, a protože Coal Energy nakupuje 1/5 svého obchodního portfolia na Slovensku od Slovenských Elektrární, stávají se díky kurzu tyto nákupy dražší, a tudíž firma ztrácí část svojí marže. To se projevilo na nízkém hospodářském výsledku za I. kvartál 2007, a protože slovenská koruna je nadále silná, lze očekávat že tomu tak bude i v dalším průběhu roku 2007.

Podle výsledků I. kvartálu 2007 lze očekávat, že hospodářský výsledek Coal Energy před zdaněním za rok 2007 by měl být na úrovni cca 12 – 15 milionů korun. To znamená výrazně méně než v roce 2006 kdy byl 45 mil. Kč před zdaněním.

2.8 Struktura kontraktů na nákup elektřiny a struktura prodejních kontraktů

Coal Energy pro rok 2007 nakupuje 70% elektřiny od ČEZ a zbylých 30% od nezávislých výrobců elektřiny v ČR – SUAS (Sokolovská uhelná), ECKG Kladno, Dalkia a ze Slovenska - Slovenských elektráren. Struktura nákupů od ČEZ je měnově neutrální tzn. Nákup za Eura a prodej za Eura.

Nákup od českých nezávislých výrobců je za české koruny a prodej za Eura. Nákup od Slovenských elektráren je za Slovenské koruny a prodej za Eura. U nákupu od Slovenských elektráren a nezávislých výrobců v ČR způsobuje Coal Energy značné problémy posilování národních měn vůči Euru, neboť tím se snižuje marže Coal Energy.

Účinnou obranou vůči kursovým propadům je tzv. zajišťování kursu vůči Euru. To se vyžaduje pro hedging kursů tj. nákup od banky pevného kurzu. To je však finančně nákladné, a navíc se to projevuje jako dodatečný náklad.

V bilanci za I. čtvrtletí se tyto náklady projevily snížením výnosů firmy. Na druhé straně provádění zajišťování kursu, byť je nákladné, zabraňuje nekontrolovatelnému vývoji kurzu, který by mohl v rámci celého roku způsobit obrovské ztráty. Proto již od března tohoto roku rozhodl management firmy o zajištění kurzů, a to i pomocí dodatečných bankovních úvěrů.

2.8.1 Prodejní kontrakty firmy Coal Energy na rok 2007

Největšími odběrateli na Slovensku jsou Středoslovenská energetika, Západoslovenská energetika. V Maďarsku pak E.on Hungaria, EGL Budapest, OstElektra Budapest a MOL Budapest. V Rakousku ÖRB (rakouské dráhy) a ENERGIE AG. V Německu pak E.on Sales & TRADE, Vattenfall AG a RWE. V menší míře obchoduje Coal Energy také s čistě obchodními firmami jako je Korlea, PEAS či EZPADA.

V případě Slovenských elektráren je jednak slovenská firma na prodejní straně, ale v některých případech také od Coal Energy nakupuje. Všechny tyto kontrakty, a to jak nákupní tak prodejní, se uzavírají na základě tzv. EFET kontraktů, tj. mezinárodně uznávaných obvyklých smluv. Tyto smlouvy vytvořili renomovaní angličtí právníci a řídí se jimi mezinárodní obchod s elektrickou energií.

2.8.1.1 Prodej za rok 2007 – roční kontrakty CE a CEOZ

Tato tabulka popisuje roční vývozní kontrakty, hodnoty jsou uváděny jak v MWh, tak ve finančním vyjádření

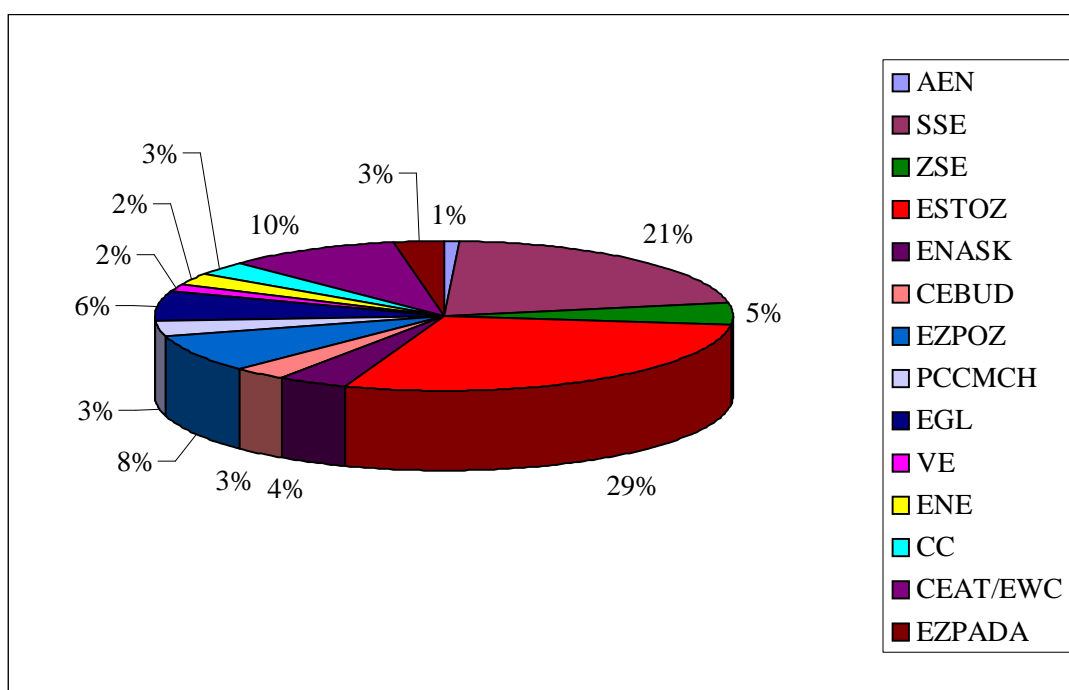
Tab.č.6: Roční prodejní kontrakty 2007

fakturuje	odběratel	Č. smlouvy	kvalita	Výkon MW	dny	Hod.	Množství MWh	Hodnota bez DPH	Množství MWh
CEOZ	AEN	CE-EAN 01/2007	Mo-Su	5	365	24	43 800	43 800	43 800
CEOZ	SSE	CE-SSE 01/2007	Mo-Su	50	365	24	438 000	18 877 800	1 159 800
CEOZ	SSE	CE-SSE 02/2007	Mo-Su	25	365	24	219 000	9 438 900	
CEOZ	SSE	CE-SSE 03/2007	Mo-Su	25	365	24	219 000	360 693 000	
CEOZ	SSE	CE-SSE 04/2007	Mo-Su	5	365	24	43 800	74 416 200	
CEOZ	SSE	CE-SSE 05/2007	Mo-Fr 6- 22	35	250	16	140 000	8 288 000	
CEOZ	SSE	CE-SSE 06A/2007	Mo-Fr 6- 22	12,50	250	16	50 000	2 980 000	

CEOZ	SSE	CE-SSE 06B/2007	Mo-Fr 6- 22	12,50	250	16	50 000	113 850 000	
CEOZ	ZSE	CE-ZSE 01/2007	Mo-Su	30	365	24	262 800	11 907 468	262 800
CEOZ	ESTO Z	CIC,Deal ID:764889	Mo-Su	50	365	24	438 800	18 834 000	1 546 400
CEOZ	ESTO Z	CIC,Deal ID:778396	Mo-Su	30	365	24	262 800	11 300 400	
CEOZ	ESTO Z	Deal ID:778405	Mo-Su	30	365	24	262 800	11 300 400	
CEOZ	ESTO Z	Deal ID:778407	Mo-Fr 6- 22	30	250	16	120 000	7 188 000	
CEOZ	ESTO Z	Deal ID:778406	Mo-Su	30	365	24	262 800	11 300 400	
CEOZ	ESTO Z	Deal ID:779914	Mo-Fr 6- 22	50	250	16	200 000	12 200 000	
CEOZ	ENAS K	CE-ENA- 001/07	Mo-Fr 6- 22	50	250	16	200 000	11 820 000	200 000
CEOZ	CEBU D	CEOZ-CE- BUD 01/2007	Mo-Su	20	365	24	175 200	8 322 000	175 200
CEOZ	EZPO Z	Trade Conf.ID:14 952	Mo-Su	50	365	24	438 000	18 834 000	438 000
CE	PCCM CH	CE-MCh 001/2007	Mo-Su	20	365	24	175 200	7 884 000	175 200
CE	EGL CZ	Deal Confirmat. 049	Mo-Su	10	365	24	87 600	4 467 600	350 400
CE	EGL CZ	Deal Confirmat	Mo-Su	5	365	24	43 800	2 089 260	
CE	EGL CZ	Deal Confirmat	Mo-Su	10	365	24	87 600	4 178 520	
CE	EGL CZ	Deal Confirmat 048	Mo-Su	15	365	24	131 400	6 727 680	
CE	VE	CE-VE 22209/200 7	Mo-Su	10	365	24	87 600	3 871 920	87 600
CE	ENE	CE-ENE 001/2007	Mo-Su	15	365	24	131 400	162 936 000	131 400
CE	CC	CE-CC 1/2007	Mo-Su	20	365	24	175 200	216 547 200	175 200
CE	CEAT/ EWC	CECZ- CEAT 1,11/2007	Mo-Su	30	365	24	262 800	11 826 000	525 600
CE	CEAT/ EWC	CECZ- CEAT 2,12/2007	Mo-Su	10	365	24	87 600	4 467 600	

CE	CEAT/ EWC	CECZ- CEAT 8,13/2007	Mo-Su	20	365	24	175 200	8 970 240	
CE	EZPA DA	Trade Conf.ID:16 197	Mo-Su	20	304	24	145 920	6 435 072	145 920

Graf č.2: Prodej za rok 2007 – odběratelé (vlastní zdroj)



2.9 Charakteristika odběratelů firmy

Popisuje přístup k těmto firmám, prodejní politiku a zisk management.

2.9.1 Diferenciace odběratelů

Existují tři skupiny odběratelů.

- a) Velké elektrárenské firmy, které mají zároveň výrobu a obchod, jedná se o renomované firmy (E.on, ČEZ, Slovenské elektrárny, EGL Laufenburg atd.).
- b) Obchodní firmy, které pouze obchodují a nemají žádný výrobní zdroj. (EZPADA, PEAS, OstElektra atd.).
- c) Koncoví odběratelé či distributoři firmy (Středoslovenská energetika, Západoslovenská energetika, Volkswagen atd.).

ad a) V prvním případě se jedná o velmi bonitní firmy, velké producenty, bezproblémový risk management, dodávky se uskutečňují na bázi dodavatelského úvěru bez bankovních či jiných záruk. Jedná se o spolehlivé dodávky. Problém je docílení dobré obchodní marže v obchodu s nimi. Porovnávají vždy ceny svojí vlastní vyrobené elektřiny s cenami nákupu. Tyto firmy však tlačí na výši obchodní marže a ta bývá vždy velmi nízká. A tudíž nelze očekávat docílení solidní marže pro Coal Energy.

ad b) V případě obchodní firmy je značná flexibilita jak odběrových diagramů tak i jiných podmínek. Problémy s finančním zajištěním dodávek, musí otevírat bankovní záruky, akreditivy, či se používají jiné ručící instrumenty.

ad c) U skupiny distribučních firem a koncových odběratelů lze nejspíše zajistit vyšší obchodní marže. Risk management je v celku bezproblémový (jsou skoro vždy bonitní). O tuto skupinu zákazníků je mezi obchodníky značný zájem a oni většinou bývají velmi konzervativní a neradi mění zavedené odběratele. Z hlediska Coal Energy je to však nejvíce zajímavá skupina odběratelů. Konkurence mezi dodavateli pro tyto zákazníky je však značná.

2.9.2 Firmy odběratelské ve spolupráci s Coal Energy

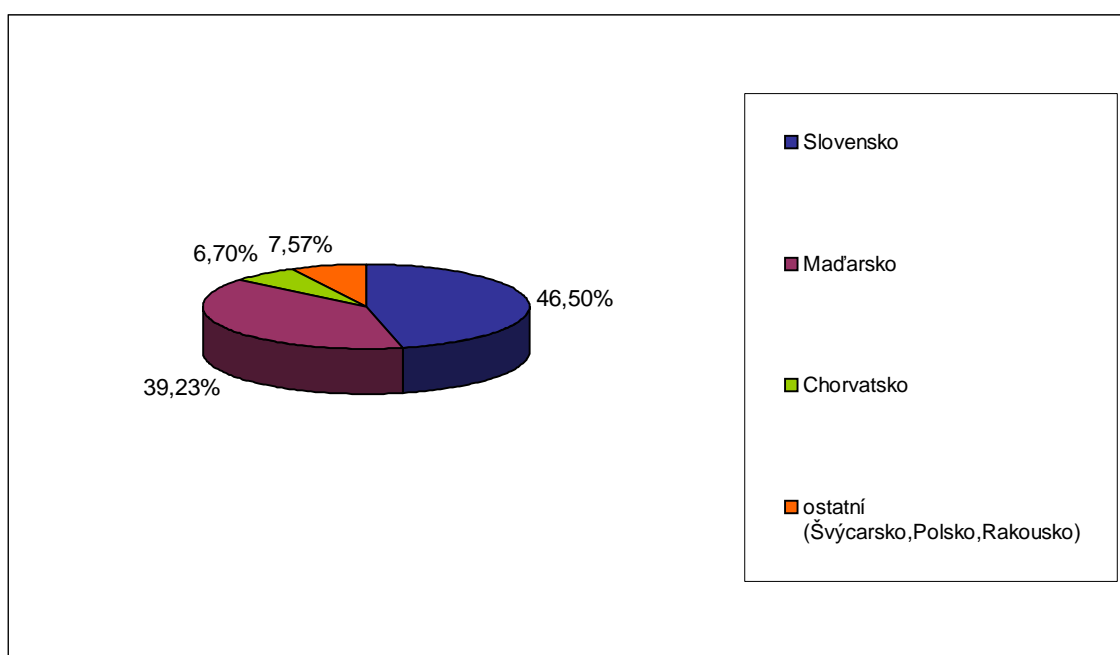
Typickým příkladem skupiny úspěšných ryze obchodních firem, bez bezprostřední návaznosti na výrobu elektrické energie, je např. firma OstElektra Mnichov. Jedná se o firmu pracujících na trzích střední a jihovýchodní Evropy. Tím představuje ruský kapitál a etablovala se zejména na trhu maďarském (je tam dodavatelem), slovenském (kupuje zdroje), českém, ale i polském, balkánském atd. firma má z minulosti dobré výsledky, ve vztahu k E.on Sales & Trade je tzv. „zmenšenou kopií“. To znamená dělení činnosti je identické, ale s menším počtem zaměstnanců. Úvěry jsou garantovány a úvěrový rámec je také dosti značný. Za firmou stojí velký akcionář RAO. Flexibilita je u této firmy větší než u E.on Sales & Trade. Zranitelná je firma v tom, že nemá vlastní zdroje a mohlo by dojít k tomu, že v případě prudkých cenových výkyvů by se firma mohla dostat do problémů jak obchodních, cenových či fyzického nedostatku energie. To u E.on hrozí daleko méně. Doposud OstElektra měla několik střednědobých nákupních kontraktů elektrické energie (od Slovenských elektráren, Coal Energy), což ji značně stabilizovalo. Od roku 2007 tomu tak není, a proto další úspěšné působení firmy na trhu bude složitější.

Příkladem malé obchodní firmy je například v portfoliu Coal Energy firma ENECOM. Tato firma má roční prodej cca 1 TWh a s portfoliem Coal Energy je rozsah obchodu cca 150 000 MWh. Firma je takřka rodinná, využívá rychlá flexibilní rozhodnutí, výrazně spekuluje s cenovým vývojem. Výhodou jsou nízké náklady, malý počet zaměstnanců. Nevýhodou je získávání finančních prostředků na profinancování

obchodu. Coal Energy s takovými to firmami, stejně tak jako se středně velkými, musí trvat na zajištění plateb na dodávky elektřiny. Tzn. vyžaduje buď bankovní garance či akreditiv apod.

Výše uvedený pohled poskytl charakteristiku odběratelů elektřiny firmy Coal Energy. Nyní uvedu podobnou charakteristiku dodavatelů firmě Coal Energy.

Graf č.3: Podíl vývozu (vlastní zdroj)



2.10 Charakteristika dodavatelů firmy

Tato kapitola charakterizuje přístup k dodavatelským firmám a jejich jednotlivé skupiny.

2.10.1 Diferenciace dodavatelů

Existují tři skupiny dodavatelů.

- a) Velké elektrárenské firmy (ČEZ, SE, E.on)
- b) Obchodní firmy
- c) Nezávislí výrobci (SUAS Sokolov, Dalkia Ostrava, ECKG Kladno atd.).

ad a) Tyto firmy samy neobchodují, (nákup a prodej) jsou nejsložitější s největším tlakem na výši ceny. Takové firmy samy prodávají a mají příslušné aktuální tržní informace (ČEZ, SE atd.). Jsou však spolehlivé a nemusí se žádat tzv. „performance bond“, to znamená, že dodavatelská firma splní své závazky a elektřinu dodá.

ad b) Pro obchodní firmy je typická značná flexibilita při získávání zdrojů, nemusí být vždy spolehlivé a je nutno trvat na zajištění dodávek od této skupiny dodavatelů. Marže není vyšší než obvykle. Coal Energy se při nákupu elektřiny zaměřuje u ročních kontraktů na skupinu a). při kratších spotových nákupech využívá více obchodní firmy. Pro Coal Energy často vyžadují tzv. „performance bond“, tzn. zajištění, že firma elektřinu skutečně dodá. Coal Energy je využívá k nákupu pouze na doplnění portfolia, pro kratší než roční obchody. Ani obchodní marže většinou není nijak vysoká, neboť znamená to, že se dvě obchodní firmy většinou dělí o jednu obchodní marži.

ad c) Nezávislí producenti typu Sokolovská uhelná, Dalkia, teplárny atd. Tito bezrizikovní dodavatelé nejsou tak velcí, a navíc většinou elektřinu pouze produkují, ale neobchodují s ní. Coal Energy zde může docílovat docela slušné obchodní marže.

2.10.2 Nákup za rok 2007 - roční kontrakty firmy CE a CEOZ

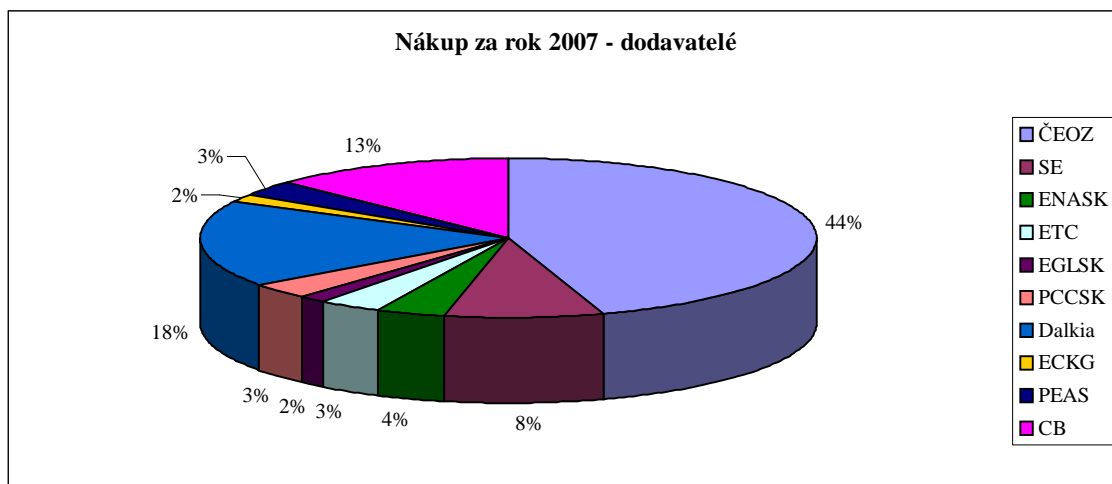
Tato tabulka ukazuje roční dovozní kontrakty a firmy se kterými jsou tyto smlouvy uzavřeny. Hodnoty jsou uváděny jak v MWh, tak ve finančním vyjádření.

Tab.č.7: Roční nákupní kontrakty 2007

odběratel	dodavatel	Č. smlouvy	kvalita	Výkon MW	dny	Hod.	Množství MWh	Hodnota bez DPH	Množství MWh
CEOZ	ČEZO	Deal no.36165	Mo-Su	20	365	24	175 200	6 871 344	2487 200
CEOZ	ČEZO	Deal no. 7/2006	Mo-Su	25	365	24	219 000	356 532 000	
CEOZ	ČEZO	Deal no. 5/2007	Mo-Fr 6-22	140	250	16	560 000	32 760 000	
CEOZ	ČEZO	Deal no.4	Mo-Su	40	365	24	350 400	14 892 000	
CEOZ	ČEZO	Deal no.3	Mo-Su	60	365	24	525 600	22 338 000	
CEOZ	ČEZO	Deal no.2	Mo-Su	25	365	24	219 000	9 329 400	
CEOZ	ČEZO	Deal no.1	Mo-Su	50	365	24	438 000	18 615 000	
CEOZ	SE	Confir.No.137006	Roční-SKK	10	261	24	62 640	121 781 556	456 840
CEOZ	SE	Confir.No.135275	Roční-SKK	25	365	24	219 000	372 089 760	
CEOZ	SE	CE-SE 1/2007	Roční-SKK	20	365	24	175 200	212344500,70	
CEOZ	ENASK	CEOZ-ENASK-001/07	Roční-EUR	50	250	16	200 000	12 160 000	200 000
CEOZ	ETC	CE-ETC-1-2007	Roční-SKK	20	365	24	175 200	295 807 680	175 200
CEOZ	EGLSK	Confirmation 0001	Roční-EUR	10	365	24	87 600	4 498 260	87 600

odběratel	dodavatel	Č. smlouvy	kvalita	Výkon MW	dny	Hod.	Množství MWh	Hodnota bez DPH	Množství MWh
CE	Dalkia	1/2007 každý mės. Jiné Mw	Roční	Diagram			349 440	444 837 120	969 360
							320 400	411 714 000	
							299 520	380 989 440	
CE	Dalkia	2/2007 každý mės. Jiné Mw	Roční	Diagram			84 120	104021646,30	84 120
CE	ECKG	ECKG/CE/1/2007	Roční-CZK	Diagram					
CE	PEAS	CE-PPEAS 01-2007	Roční-EUR	20	365	24	175 200	8 952 720	175 200
CE	CB	CB-CE 2007/01	Roční-CZK	Diagram			581 760	674 841 600	705 744
							123 984	155 475 936	
CE	CB	CB-CE 2007/02	Skoro roční	Diagram					

Graf č.4: Nákup za rok 2007 – dodavatelé (vlastní zdroj)



2.11 Charakteristika managementu jednotlivých obchodních firem, obchodujících s elektrickou energií ve srovnání s Coal Energy.

Coal Energy jako obchodník s elektrickou energií se řadí k středně velkým obchodním firmám ve středoevropském regionu. Patří sem svým obratem docíleným v letech 2005, 2006 či očekávaným v roce 2007 jak v hodnotovém vyjádření, tak pokud jde o zobchodované MWh.

Největšími a nejvýraznějšími obchodníky jsou však největší elektrárenské firmy, tzn. firmy, které zároveň vyrábějí a prodávají elektrickou energii. U těchto firem je obchodování s elektrickou energií vyčleněno do právní samostatné firmy, která je však ve 100% vlastnictví mateřské elektrárenské společnosti. Většinou se tato obchodní firma nachází ve stejné zemi, jako mateřská elektrárenská firma (Atel, E.on, ENEL, RWE, ČEZ, SE). Ale může být i v jiné zemi, např. EDF Trading se sídlem v Londýně, ačkoliv mateřská firma sídlí ve Francii.

Tyto obchodní firmy mají silné zázemí v portfoliu zdrojů mateřské firmy a doplňují svoji činnost dokupováním a prodáváním elektřiny mimo rámec svých zdrojů.

Zaměříme se na největšího partnera firmy Coal Energy, firmu E.on Sales & Trade. Jedná se o firmu s ručením omezeným, plně ve vlastnictví firmy E.on AG. Tato firma sídlí v Mnichově, má dvoučlenné vedení a několik divizí, které teritoriálně obchodují. Hlavní obchodní činnost probíhá na tzv. „trading flooru“, kde jednotliví pracovníci provádějí větší část obchodních transakcí přes příslušné screeny (obrazovky). Rámcovější kontrakty jsou prováděny přes vedoucí jednotlivých divizí. Vedení E.on Sales & Trade zodpovídá za koncepci prodeje a finanční výsledky holdingu E.on AG. a jednotlivých obchodních operací ať už ročních či krátkodobějších se nezúčastní.

Firma má své front office (FO) a back office (BO). FO funguje směrem k zákazníkům, BO se zabývá odvíjením uzavřených operací, včetně financování, právní kontroly apod. Napříč FO a BO funguje risk management, který před uzavřením příslušných operací sestavuje příslušné obchodní rámce pro jednotlivé obchodní partnery jak pro nákup, tak i pro

prodej. Sleduje a vyhodnocuje jejich bonitu jak tržní, tak platební apod. Takto velká firma nemá problémy s úvěrovým rámcem při nákupech, neboť dostává garance mateřské společnosti. Tyto garance jsou dle potřeby velmi rozsáhlé. E.on Sales & Trade také řídí jednotlivé dcery, které vznikají v místech činnosti např. E.on Hungary, E.on Polska apod. Řídí jejich obchodní politiku. V některých zemích není přímo zastoupena prostřednictvím svojí 100% dcery, ale např. prostřednictvím již dříve vzniklé společnosti, která byla založena mateřským holdingem. Bylo tomu tak např. v Česku, kde vznikl E.on Bohemia (nyní jiné dělení), nebo ZSE v Bratislavě. Zde se jedná o případy, kdy tyto firmy vznikaly za účelem kapitálových vstupů holdingem (E.on Bohemia v ČR) či převzetím již existujících distributorů (ZSE).

Organizační struktura a kompetence E.on Sales & Trade se neustále mění a doznává změnu podle toho, jak se vyvíjí situace na trhu a kam všude E.on Sales & Trade expanduje.

Výhody zastoupení takřka na každém trhu v Evropě:

- Neomezený kreditní rámec v důsledku garancí vlastní mateřské firmy.
- Dobré informace ze všech trhů vytvářejí obrovský informační potenciál.

Nevýhody zastoupení takřka na každém trhu v Evropě:

- Řada rozhodnutí zejména finančních (dodavatelské i odběratelské úvěry apod.), trvá značně dlouho, což působí menší flexibilitu.
- Mnohdy značná rivalita mezi jednotlivými národními firmami.
- Netvoří kompaktní celek (příliš mnoho zaměstnanců, mnoho řídicích předpisů atd.)

Tak jako ve všech velkých firmách, je reorganizace problém, který demotivuje.

2.12 Nedostatky v řízení firmy Coal Energy a možnosti zlepšení. *

Coal Energy v důsledku své stanovené strategie od založení firmy v roce 2001 se projevovala a fungovala jako čistě vývozní firma, nebudovala klasické tradery (nákup, prodej v různých časech, spekulativní obchody, futures obchody atd.). Pouze otevřela pro českou elektřinu trhy jihovýchodní Evropy, a to pouze v 1. stádiu, tzn. ihned po liberalizaci těchto trhů. Výrazně neusilovala o upevnění se na těchto trzích, ani o získání dlouhodobě koncových zákazníků a už vůbec se nepokoušela o akvizici elektrárenských či teplárenských zdrojů. Neměla k tomu ani finanční prostředky a nebylo to ani v zájmu jednotlivých akcionářů Coal Energy, např. ČEZu, neboť by tak ČEZu konkurovala. Proto ani výrazně personálně neposilovala ať už jde o získání špičkových obchodníků, finančních expertů apod. nebo o softwarové vybavení (zejména pokud jde o získávání informací z evropského trhu neodpovídá ani zdaleka úrovni ČEZu). Finanční možnosti obou firem jsou samozřejmě nepoměřitelné.

V létech 2006/2007 navíc byly značné diskuse mezi vedením společnosti Coal Energy a akcionářem ČEZ o delším směřování společnosti a o tom, jak si budou či nebudou tyto dvě firmy na zahraničních trzích konkurovat. Byť došlo k určitým dohodám, bylo tomu tak na úkor dalšího rozvoje Coal Energy. ČEZ nechce být dlouhodobě pouze dodavatelem elektrické energie pro Coal Energy na trhy jihovýchodní Evropy, ale buduje si na těchto trzích sám své vlastní pozice. Navíc stávající tržní situace jednoznačně pomáhá producentům, kteří v době nedostatku elektřiny čím dál méně potřebují pro prodej obchodní firmy.

V době před pěti léty to bylo zcela jiné. V ČR panoval přebytek elektřiny a bylo nutno najít nové odbytové možnosti. A to se Coal Energy podařilo. Coal Energy za dobu svojí existence vyvezla takřka 2 TWh. To vše za období posledních šesti let (2001 – 2007).

Management Coal Energy musí ve spolupráci s akcionáři stanovit další strategii firmy, neboť první úspěšná etapa skončila a je nutno stanovit další směr rozvoje a přizpůsobit tomu způsob řízení firmy.

* nedostatky jsou popsány na základě konzultací s firmou a vlastní praxe v oboru

3. Teoretická východiska

Teoretická východiska jsou faktory ovlivňující a zajišťující chod společnosti, v jednotlivých fázích rozvoje či stagnace.

3.1 Teoretický pohled na burzu

Založením Pražské burzy se zcela mění tvář obchodování s elektřinou. „ Když se na burzách hýbou ceny ropy, dříve i později to pocítíme coby spotřebitelé u čerpacích stanic. Tyto průběžné změny bereme již jako samozřejmost. Nejinak je tomu s elektřinou, je to zboží, jako každé jiné.“[18] Vznik burzy je snaha o transparentnost ceny, která je podpořena plně tržním, standardizovaným mechanismem, a velkoobchodní cena se tvoří transparentně. Burza dává možnost nakoupit a prodat elektřinu kdykoliv. PXE nahrazuje dosavadní systém velkoobchodních aukcí, které se odvíjely pouze jednou ročně, a tím se odvíjela cena elektřiny na následující rok. Zavedení burzy má zajistit objektivnost a průhlednost obchodů a odstranit tzv. preferenční a diskriminační přístupy.

Obrázek č.1: Příklad struktury obchodu [5]

Trh	Termínový trh		Spotový trh*		Vyrovna- vací (re- gul.) trh
Forma obchodu	OTC	Burzovní obchod	Bilater. obchod (OTC)		
Produkt	Individuální	Standard		Individuální	Standard
Místo obchodu	Inter- net**	Burza s elektřinou		Internet**	

3.1.1 Jednotlivé složky burzy s elektřinou

Burzovní systémy vykonávají čtyři základní funkce.

- 1.) platforma obchodu
- 2.) tvorba cen
- 3.) clearing
- 4.) provádění obchodu

Platforma obchodu

Je prvním a základním článkem burzy a může existovat ve dvou formách.

- Trading room
- Elektronická forma

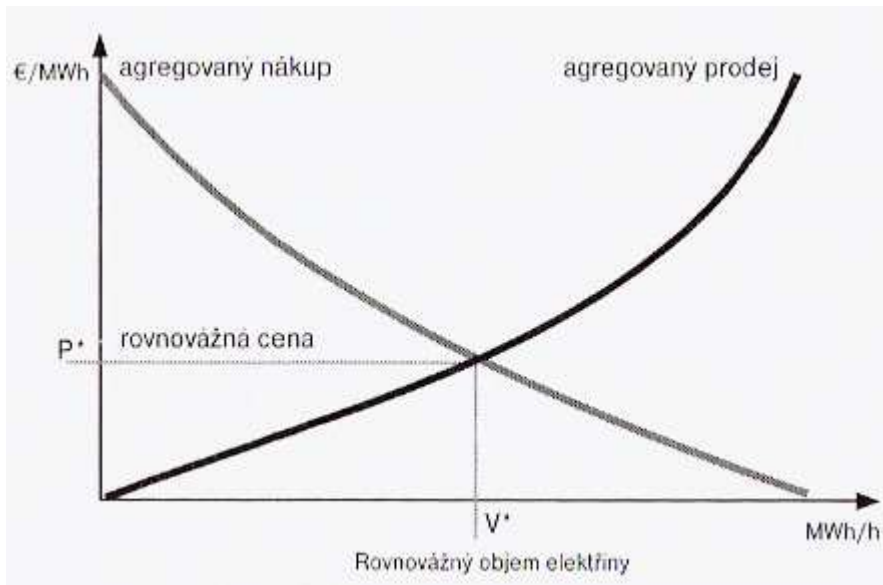
3.1.2 Burzovní trhy s elektřinou

V základním rozdělení se burzovní trhy dělí na spotové a termínové. Dále se burzovní trhy dělí podle rozdělení svých produktů : roční, kvartální, měsíční, denní nebo i jednotlivé hodinové. Dále se dělí podle formy obchodu na aukce, nebo průběžný obchod.

Spotový trh

„To znamená, že s fyzicky dodávanou elektřinou se obchoduje v předchozím pracovním dnu.“ [5] Aby byl získán přehled o samotných produktech, slučují se nabídky v určitém okamžiku do aukce. „Poptávky na nákup a nabídky na prodej se pro každou hodinu individuálně kumulují do křivek s průsečíky s platnou tržní cenou a příslušným množstvím elektřiny.“ [5]

Graf č.5: Rovnovážnost ceny a objemu elektřiny [5]



Termínový trh

„Termínové obchody neslouží na rozdíl od spotových obchodů k prodeji a nákupu elektřiny, ale především k jištění cenového rizika.“ [5] Jedním ze základních principů jištění je jištění pomocí futures. To umožňuje fixovat náklady a marži ze zisku, ale neumožní profitovat z vývoje cen.

3.1.3 Druhy burzovních produktů

Jsou předmětem nákupních či prodejních příkazů, nezávisí v podstatě na tržním modelu, ale na druhu obchodu.

Blokový obchod

Umožňuje vytváření souborů na prodej na osm po sobě jdoucích hodin v jednom dnu.

Vertikální tvorba produktů

Jsou objemy elektřiny v určité hodině, nebo půlhodině jednoho dne.

Horizontální tvorba produktů

Výrobci předávají nabídkové křivky pro každou horizontální vrstvu. Jedná se o základní, střední a špičkové zatížení.

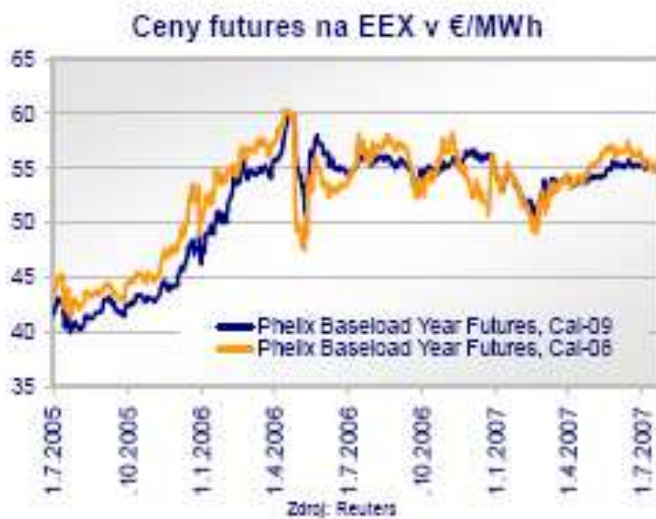
Hybridní produkty

Na výrobní straně je báze horizontálních nabídek, na straně poptávek báze vertikální.

Tvorba cen

Průběh mezi křivkou nabídky a poptávky. Pro omezení rizika burzy zavádějí minimální a maximální limity.

Graf č.6: Ceny elektřiny na burze v Lipsku [14]



3.1.4 Deriváty na burzovním trhu

„Deriváty jsou finanční nástroje, které se vztahují na různé produkty, např. akcie, devizy, úroky a komodity, tj. i na elektřinu jako zboží.“[5]

Nepodmíněné termínové obchody

- Forward – smlouva o nákupu určitého zboží v pevném termínu v budoucnu za dnes již dohodnutou cenu.
- Futures – obchoduje se na burze ve standardním množství (MWh).
- Swap – dohoda mezi obchodními partnery k určitému časovému okamžiku provést v budoucnu podle podmínek ve smlouvě výměnu plateb.

Podmíněné obchody

Představují opce, které znamenají pro prodejce právo, ale ne závazek, určité zboží od prodejce opce k danému datu za určenou cenu koupit nebo prodat.

3.1.5 Energetická politika Evropské unie

Energetická politika EU je charakteristická svou zvláštní povahou. Sice na komunitární úrovni existuje, velká část pravomocí však nadále zůstává v rukou členských států.

Hovořit proto o společné energetické politice, po vzoru společné zemědělské politiky či společné obchodní politiky, by bylo chybné.

Smlouva o Ústavě pro Evropu má za cíl:

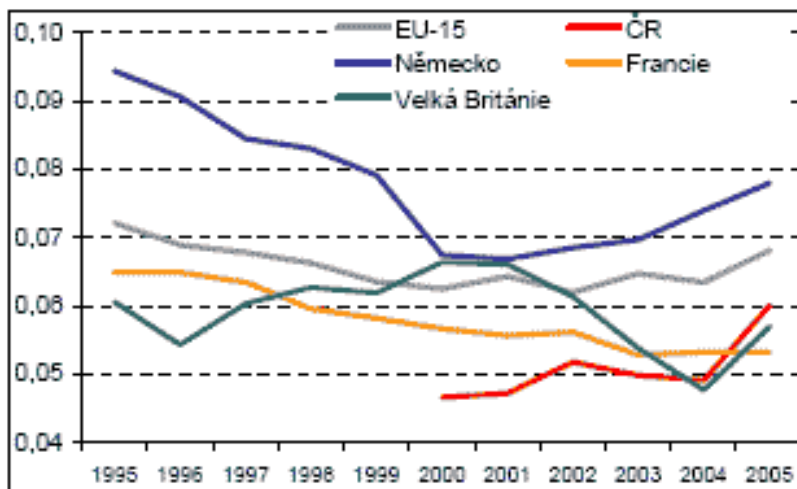
- Zajistit fungování trhu s energií.
- Zajistit bezpečnost dodávek energie v Unii.
- Podporovat energetickou účinnost a úspory energie, jakož i rozvoj nových a obnovitelných zdrojů energie.

„Hlavní cíle a nástroje energetické politiky EU

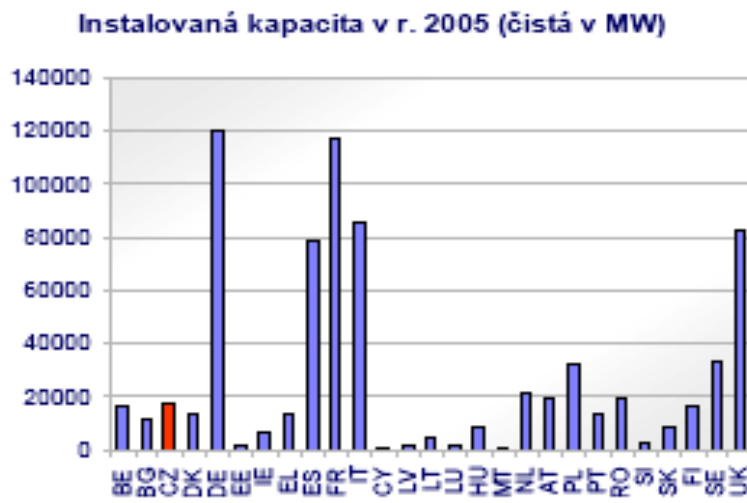
1. [Zvýšení energetické účinnosti](#)
2. [Dosažení správně fungujícího vnitřního trhu plynem a elektřinou k prospěchu občanů](#)
3. [Podpora obnovitelných zdrojů energie](#)
4. [Zesílení jaderné bezpečnosti](#)
5. [Zabezpečení dodávek energie do Evropy a další rozvíjení mezinárodní spolupráce](#)
6. [Zlepšení vztahu mezi energetickou politikou a oblastmi životního prostředí a výzkumu](#)“ [13]

K dosažení správně fungujícího vnitřního trhu s elektrickou energií jsou nutné investice do budování přeshraniční infrastruktury, které zaostávají. Tato skutečnost dále brání opravdovému jednotnému vnitřnímu trhu v celé Unii. I přes všechny problémy lze otevření energetických trhů v EU označit za úspěšné. Ceny elektřiny ve většině zemí klesly ve srovnání s rokem 1995 o 10 až 15 %. Ve většině zemí čtvrtina zákazníků z řad průmyslových zákazníků změnila dodavatele elektřiny. Nový dodavatel však většinou pochází ze stejné země. Podíl zahraničních elektrárenských firem na domácím trhu je v průměru menší než 20 %.

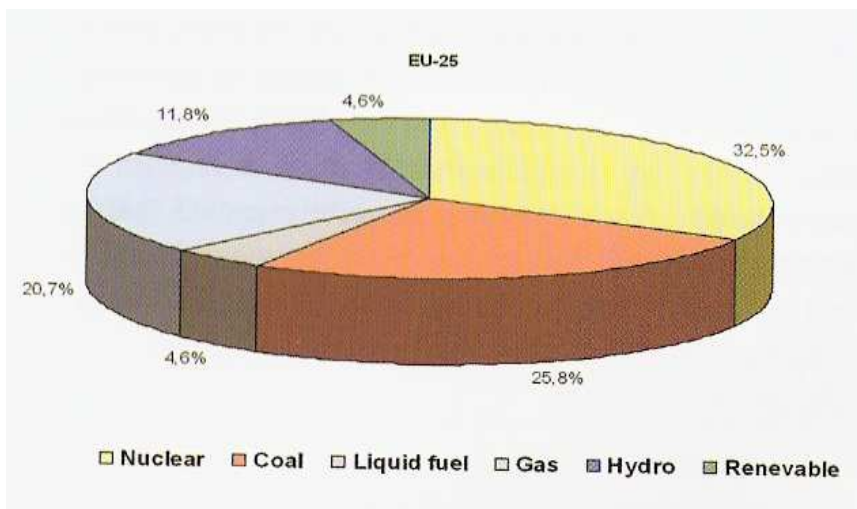
Graf č.7: Ceny elektřiny pro průmyslové zákazníky v Euro za kWh [13]



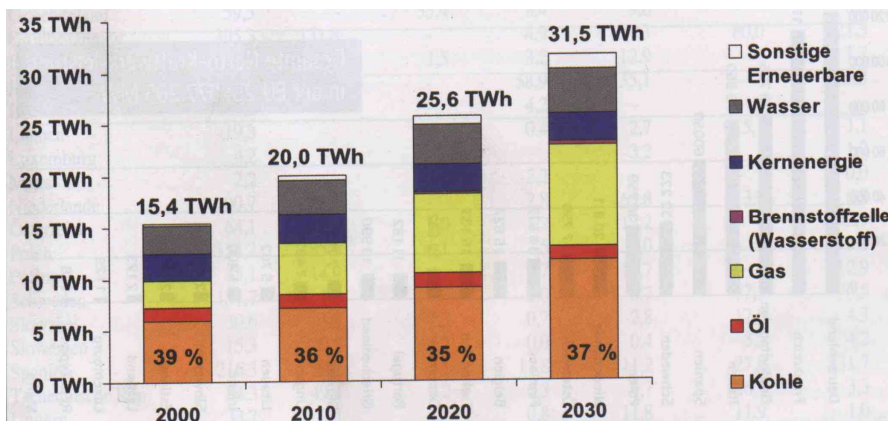
Graf č.8: Instalovaná kapacita v zemích Evropy v MWh [14]



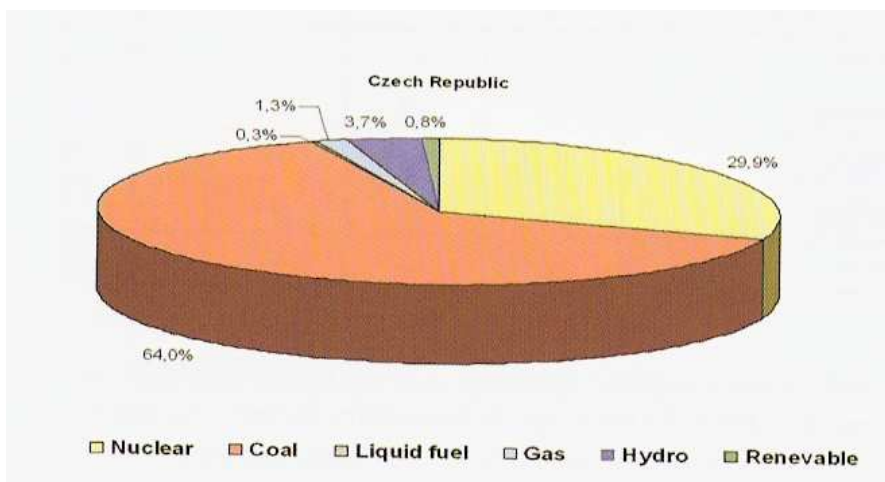
Graf č.9: Podíl zdrojů pro výrobu elektřiny v EU 25 [12]



Graf č.10: Podíl zdrojů pro výrobu elektřiny v EU 25 – výhled do budoucna [10]



Graf č. 11. Podíl zdrojů pro výrobu elektřiny v ČR [12]



3.2 Faktory ovlivňující chod firmy

Po plné liberalizaci trhu s elektřinou a přistoupení na nové trendy trhu je společnost Coal Energy nucena nejen řídit operace na straně prodeje elektřiny, ale také kontrolovat obchod s elektřinou jako komoditou. Kromě nestability cen, nebo změn úrokových měr musí firma také řešit problém rizika vyplývajícího z existence odchylek mezi sjednanou a naměřenou hodnotou. Tyto odchylky mohou být za určitých okolností pro některé společnosti zničující.

Velký důraz se klade na informační technologie, které již v minulosti byly pro firmu velmi důležité, avšak se vznikem Pražské burzy, je to klíčový faktor zajišťující úspěšnost firmy na trhu. Za předpokladu zajištění špičkové podpory IT, záleží pouze na traderech a risk managerech, jak bude firma prosperovat.

Firmu Coal Energy dále celoročně ovlivňují i vlivy jako jsou rozhodnutí Evropské unie o emisních povolenkách, ekologickém hospodaření, či nutný podíl energie z obnovitelných zdrojů v každé prodané MWh. Velkým určujícím faktorem vývoje trhu s elektřinou a jeho cen, který se však nedá předvídat ani ovlivnit, je počasí. Na jeho závislosti se snižuje či zvyšuje nabídka elektrické energie, která průběžně ovlivňuje i cenu za MWh.

3.2.1 Založení Pražské burzy

„V červenci 2007 zahájila obchodování Pražská energetická burza. Tato burza by měla přinést na trh s elektrickou energií především transparentnost. To znamená, že by pro širokou veřejnost měly být u elektrické energie nadále průhledné cenové pohyby. Tato studie si klade za cíl zodpovědět otázku, jaký cenový vývoj u elektrické energie tedy můžeme očekávat, a to nejen v ČR, ale i obecně v Evropě.“ [14]

Hlavním cílem nové české burzy bude vytvářet cenu elektřiny transparentnějším způsobem oproti stávajícímu systému, kdy je cena založena hlavně na aukcích energetické společnosti ČEZ.

Na energetické burze se bude obchodovat s tzv. silovou elektřinou, která tvoří jen zhruba 40 % celkové ceny elektřiny. Zbývající část ovlivňují distribuční společnosti a Energetický regulační úřad. S ustálenou cenou na úrovni 50,42 Euro za MWh by mohla cena pro velké odběratele vzrůst až o 14 %, pro domácnosti až o 10 %.

Již od srpna se na burze obchoduje s rozdělenými produkty dodávek základního zatížení na roky 2008 a 2009 a poté začne obchodování se standardními produkty na čtvrtletí a měsíce roku 2008. Očekává se, že obchodování na burze přinese především přehlednější

tvorbu cen. Dosud se cena odvíjela zejména od aukcí, jejichž prostřednictvím prodával svou volnou elektřinu dominantní ČEZ. Dále je očekáváno omezení rizika velkých cenových výkyvů. Aukce se konají pouze jednou ročně, naproti tomu burza nabízí kontinuální obchodování.

Burza napomůže vzniku likvidního trhu s elektřinou, jehož existence bude výhodná pro výrobce, obchodníky i spotřebitele tím, že uspokojovat svoji poptávku budou moci jednotlivé subjekty kdykoliv v průběhu roku, nejen v období jednorázové prodejní kampaně společnosti ČEZ.“

Pod vlivem této skutečnosti je firma nucena přistoupit na nové podmínky obchodování a je jen otázkou času a úspěšnosti krizového managementu, jak ziskové tyto nové kroky budou. Prozatím se zdá, že ač je burza teprve v začátcích, je to správný krok do budoucna.

3.3 Vlivy na pokračování činnosti za pozměněných tržních podmínek

- Firma Coal Energy na základě začínající liberalizace na území trhu střední a jihovýchodní Evropy vychází ze směrnice EU § 4 č. 2003/54/ES, která hovoří o liberalizaci trhu s elektřinou.
- V letech 2002 – 2005 bylo období vrcholu firmy. To znamenalo velké zisky, obchod „unese“ vyšší marže, míra rizika je velmi nízká. V regionu střední Evropy nejsou ani značné problémy se sítovými operátory, či problémy s přenosovou kapacitou na hranicích.
- Pokles míry ziskovosti firmy v letech 2006 – 2008. úvodem je omezování obchodu z důvodu snižování a omezování přenosových přeshraničních kapacit, zavádění národních legislativních omezení zabraňujících či omezujících volný obchod s elektřinou. To vede ke značným rizikům a podílí se na poklesu ziskovosti. Navíc dochází v obchodě s elektrickou energií k dominanci těch společností, které zároveň

vyrábějí a obchodují, což jim umožňuje lepší optimalizaci vlastních zdrojů. Například z pohledu dosavadních tržních cen je mnohdy pro takovéto firmy výhodnější elektřinu nakupovat a vlastní zdroje odstavit v určitém čase, či naopak.

3.4 Vlivy ovlivňující ukončení činnosti

Ukončit činnost firmy znamená stanovit na základě rozhodnutí statutárních orgánů firmy tj. představenstva, dozorčí rady a po schválení valnou hromadou tj. nejvyšším orgánem společnosti rozhodnutí o ukončení činnosti. Firma skončí svoji činnost, po účetní uzávěrci musí dojít k vyrovnání všech závazků a pohledávek vůči všem institucím a zákazníkům. Závěrečná valná hromada společnosti rozhodne o rozdělení zisku a vypořádání podílu akcionářů. Nebo se akcionáři rozhodnou firmu likvidovat. Pak musí být dohodou akcionářů zvolen likvidátor, který pak postupuje při likvidaci firmy podle příslušného zákona.

3.5 Vlivy na modifikaci stávající činnosti

- Pokud firma ještě pokračuje v činnosti, je nutno zavést ekonomické vyhodnocení a rozbor dosavadní činnosti a stanovit jasné důvody, proč je nutné změnit radikálně dosavadní činnosti.
- Na základě provedeného marketingového průzkumu a vyhodnocení vývojových trendů v daném oboru je třeba stanovit nové cíle pro společnost. V případě Coal Energy to znamená zabývat se importy elektrické energie jak z Německa, tak Polska, Ukrajiny apod. Zdůvodnit a ekonomicky doložit výhodnost a perspektivu, které tyto změny přinesou pro firmu (např. rozbor marže a full servisu při obsluze koncových zákazníků ve srovnání se stávající strukturou velkoobchodních zákazníků).

- Samotnou kapitolou je důkladný rozbor fungování Coal Energy na burze, a to je EEX (německá burza v Lipsku) či PEX (pražská burza). Obsahem tohoto důkladného rozboru jsou body jako: pravidla burzy, fungování, výhody a nevýhody atd.

3.6 Východiska pro koupi assetts tzn. kapitálové účasti na nějakém energetickém projektu

- Rozbor a znalost vývojových trendů a energetické politiky v teritoriálním zájmu firmy Coal Energy tzn. ČR, SR, Maďarsko eventuelně Polsko.
- Vlastní prezentace Coal Energy v případě vhodného projektu musí přesvědčit obchodní partnery o vhodnosti vstupu firmy Coal Energy do takového projektu a o tom, že firma Coal Energy může být partnerem nejen v zobchodování vstupů či výstupů, ale i při kapitálové účasti. Také je třeba prezentovat přínos Coal Energy při hledání eventuelních dalších finančních či strategických partnerů.
- Nutnost dokonalého právního a věcného sladění všech dohod mezi jednotlivými partnery v projektu.
- Stanovení správné strategie fungování projektu, dle situace na trhu, podle možností jednoty u partnerů v projektu. Možnost samostatného fungování celého projektu od výstavby až po dlouhodobé fungování, včetně zajištění financování, splácení úvěrů atd. Nebo firma k rozjezdu projektu vyhledá strategického partnera a jemu prodá celý projekt atd.

4. Vývoj trhu a doporučení Coal Energy do budoucna

Zhodnocení situace a postavení na trhu je jedním z hlavních kroků úspěšné společnosti a nedílným následným krokem je stanovení strategie do budoucna.

4.1 Zhodnocení tržní situace a postavení firmy na trhu

Pro každou obchodní společnost, a pro obchodní společnost v oblasti obchodu s elektrickou energií to platí dvojnásobně, je nutná flexibilita v neustále se měnících vnějších podmínkách. Tzn. i zvýšená flexibilita v řízení společnosti.

Začátkem liberalizovaného obchodu s elektřinou po roce 2000 byly jak organizační struktura, tak i požadavky na zaměstnance vcelku jednoduché a odpovídaly jakékoli jiné společnosti. (Znalosti práce s výpočetní technikou, technické minimum týkající se obchodované komodity, aktivní znalost angličtiny – mezinárodní univerzální jazyk pro obchod s elektřinou.)

Postupem času, jak se vnější podmínky měnily, se organizační struktura firem stávala složitější a vyžadovala širší záběr (znalosti bankovníctví, finančnictví ale i komplexnější pojetí některých obchodních operací). Zejména to platí pro marketing, nejenom na straně výroby elektřiny, ale i u spotřebitelů, zavedení nových speciálních funkcí (risk management, financování obchodu, měnový hedging atd.)

Vedlo to k vytváření specializovaných (back office, front office, middle office), u mateřských společností, zakládání zahraničních dceřiných společností, které pracují na příslušných zahraničních trzích atd. Vzhledem k legislativním předpisům vyžadujícím fungování, založení příslušných firem na místním národním trhu, by bylo nutné zakládat firmy v zahraničí, vybavit tyto firmy jak kapitálově, tak i personálně.

Coal Energy například založila v letech 2004-2005 své 100% dceřinné firmy v Rakousku, Slovensku a Maďarsku. Vyžaduje to zvyšování znalostí jednotlivých národních právních, daňových a dalších předpisů, zajištění dostatečných finančních prostředků atd. zatím totiž nelze, aby jedna jediná firma, například se sídlem v ČR a mající obchodní licenci na obchod s elektřinou v Čechách, mohla aktivně působit například na maďarském trhu. To může pouze firma, která je založena v Maďarsku. To platí i pro ostatní firmy, které jsou založeny ve střední a jihovýchodní Evropě.

Finanční náročnost obchodu s elektřinou v průběhu let 2001-2006 se výrazně zvýšila. Způsobily to jednak neustále se zvyšující ceny elektřiny, ale také nutnost různých finančních garancí jednotlivým subjektům trhu, a to na každém národním trhu zvlášť. Zavedení přeshraničních aukcí vytvořilo vysoké finanční nároky pro obchodní firmy. Získá-li firma v aukci tuto kapacitu (počítá se částkou v Euro /MWh/) musí každý měsíc platit 1/12 této např. roční aukce. Vezmeme-li v úvahu, že cena těchto aukcí neustále stoupá (například Německo – česká roční aukce stála v roce 2005 cca 6-7 Euro, v roce 2006 již téměř 13 Euro/MWh), pak například při získání 100 MW kapacity na této hranici je celkové roční zatížení při ceně v roce 2006 cca 1,14 mil. Euro! Měsíčně dopředu se platí 1/12 tj. 95 000 Euro. Také na jiných hranicích se platí za získané kapacity (např. slovensko – maďarská roční aukce stála kolem 6 Euro/MWh).

Tendence je vzrůstající. Je tedy zřejmé, jak velké finanční prostředky úspěšná obchodní firma potřebuje pro plynulé obchodování. Kapacitu na hranici musí získat, vždy měsíčně předplatit a zpět získat finanční prostředky až po cca. 30 dnech po uplynutí příslušného měsíce (obvyklá platební podmínka). Např. u Coal Energy akciový kapitál ve výši 50 mil. Kč zdaleka nestačí na zabezpečení všech finančních závazků nutných pro plynulý průběh obchodu v rámci 1 roku a vyžadujících čerpat provozní úvěry, které v roce 2005 u Coal Energy činily rámcově cca 200 mil. Kč při ročním obratu cca 8 miliard Kč. Tyto finanční operace kladou značné nároky také na řízení účetnictví a financování obchodu firem včetně průběžného sledování daňových a legislativních předpisů jak v ČR, tak i v zahraničí, kde firma působí.

Neustále zvyšující se nároky v této branži vedly k tomu, že počet obchodních firem od roku 2001 se v ČR výrazně snižuje a přežívají jen ty nejschopnější a nejsilnější firmy. Tento trend je zřetelný i v mezinárodním obchodě a např. v roce 2004 se takřka všechny americké obchodní firmy stáhly z evropského trhu s elektřinou.

4.2 Doporučení do budoucna

Z hlediska budoucnosti obchodních firem na trhu s elektřinou lze očekávat, že silné firmy budou v budoucnosti ještě silnější a počet firem se bude i nadále snižovat. Důležitým předpokladem pro úspěšné fungování na trhu kromě kvalitního managementu, personálu je také značná finanční síla těchto firem. Nejsilnější jsou dnes firmy, které vlastní samotnou výrobu elektrické energie, tzn. bývalí monopolisté (EdF France, Enel Italy, E.on Germany, RWE Germany, Vattenfall Germany, ČEZ, Verbund Austria atd.). Tyto firmy obchodují jednak se svojí vlastní vyrobenou elektřinou, ale i s elektřinou z jiných zdrojů. Ostatní obchodníci, kteří tuto výrobu nemají, jsou ve značně stížené situaci. Coal Energy např. díky své akcionářské struktuře se střednědobě orientuje na prodej elektřiny jednak vyrobené v elektrárnách ČEZu, jednak u nezávislých výrobců v ČR a až potom nakupuje v zahraničí. Ale i zde platí známé pravidlo:

- a) čím *přímější kontakt* k výrobcí, tím lepší
- b) *jeden obchodník* mezi výrobcem a spotřebitelem je více než dost

Střednědobě lze odhadovat, že v nejbližších 5-ti letech bude na střední a jihovýchodní evropského trhu nedostatek elektřiny, a proto pro úspěšné fungování obchodních společností je nutné mít zajištěné zdroje elektrické energie.

Ruku v ruce s tím souvisí stále kvalitnější marketing i na straně odběratelů, vytváření osobních dlouhodobých kontaktů, důkladná znalost jednotlivých zákazníků a jejich střednědobých potřeb. Tato branže se vyvíjí velmi dramaticky, a proto z hlediska perspektivy se jako nejzazší uvažuje 3-5 letý horizont fungování, neboť delší časový

horizont nelze dobře odhadnout. Proto v této branži prakticky již neexistují dlouhodobé dodavatelsko – odběratelské vztahy. Žádný producent elektřiny se nechce zavázat k více jak 3-5 letým dodávkám a to proto, že nelze dobře dohlédnout, jaký bude trh za 3-5 let. Např. jestli v roce 2000 stála 1 MWh elektřiny pro pásmovou dodávku (7dnů, 24hodin, celý rok) 11 Euro, nyní je tato cena 42 – 43 Euro tzn. 4 násobné zvýšení cen za 5 let. Žádnou cenovou doložkou nelze podchytit tento vývoj, a proto při takto hektickém vývoji není zájem producentů o dlouhodobé smlouvy.

V oblasti personální lze do budoucna počítat s tím, že firmy budou požadovat *komplexnější tradery* (nejen znalost obchodu, komodity, ale i bankovníctví, financování). Finanční náročnost se bude zvyšovat (obchodní firmy budou hledat banky pro užší financování obchodu devizově měnové arbitráže apod.).

Bude se zvyšovat nutnost jít do *spekulativního* obchodování (např. nákup elektřiny na rok dopředu a její nikoli back to back prodej, nýbrž postupný během roku, v nejhodnější době). Jenom v těchto případech bude možné pro firmy generovat větší obchodní marže. Pokles obchodních marží za poslední 3 roky tj. generelní souvisí s tím, že je nedostatek elektrické energie, a tudíž pro výrobce snazší elektrickou energii prodat. Proto marže obchodních společností se snižují a tento trend se v příštích 3 letech asi nezmění.

Je třeba doporučit využívání všech čím dál tím více se zmenšujících rezerv na trhu (např. denní obchodování o svátcích, sobotách či nedělích), kdy většina obchodníků neprodávala a elektrická energie se prodávala, poslední pracovní den před dnem volna.

Lze očekávat vyšší zapojení a využívání efektů ze *swap operací* v rámci globálního trhu např. prodej rumunské elektřiny v Bulharsku za to, že kupující dodá elektřinu v Srbsku. Je zde využitelný rozdíl v čase. Srbsko je přebytkové v jiném ročním období, než Rumunsko a vice versa - jenom uvedeno jako příklad.

Výše byla uvedena pouze některá východiska, která odpovídají současnému stavu a znalostem trhu s elektrickou energií. Ta se mohou měnit, mohou nastávat nové skutečnosti.

Pro úspěšnou obchodní firmu platí, že její management musí být:

Zkušený, pracovitý, pružně reagující na neustále se měnící podmínky, musí znalost trhů neustále prohlubovat a měnit. Tyto informace vyhodnocovat a provádět správný odhad vývojových trendů. Musí vybírat a vychovávat vhodné zaměstnance a na ně neustále zvyšovat nároky.

Za těchto předpokladů mohou obchodní firmy v příštích obdobích být i nadále úspěšné na trhu s elektrickou energií, a to aniž jsou přímými dcerami velkých obchodních gigantů typu EDF, E.on, ČEZ, RWE apod. Ale ani tak se nevyhnou značnému riziku propadu cen trhu a s tím spojeným stamilionovým ztrátám.

5. Východisko řešení dalšího fungování firmy

- I. Další pokračování činnosti za pozměněných tržních podmínek
- II. Ukončení činnosti po vyhodnocení všech vnějších a vnitřních okolností
- III. Modifikace hlavní činnosti firmy Coal Energy odpovídající novým podmínkám orientace na nové produkty, importy, koncové zákazníky
- IV. Koupě assetts tzn. kapitálová účast na energetickém projektu

5.1 Další pokračování činnosti za pozměněných tržních podmínek

Tržní podmínky za posledních sedm let, tj. od začátku roku 2000, zaznamenaly značné změny. Obchod po počáteční liberalizaci a otevření trhů zaznamenal raketový start, poskytoval vysoké velkoobchodní marže obchodníkům. Finanční a další legislativní rizika byla kalkulovatelná a bylo možné je vést.

Přeshraniční kapacity byly pouze alokovány, neexistovaly speciální národní předpisy, velké národní firmy typu E.on, RWE, Enelu, EdF či ČEZu disponovaly značnými výrobními nadkapacitami, a tak obchodníci neměli ani značné problémy s nákupem elektrické energie.

Pak přicházejí aukce na hranicích, spojené s obavou jednotlivých síťových operátorů o stabilitu sítí a z toho vyplývající omezování těchto kapacit. Tato omezování kapacity, zejména v aukční Evropě (německo – česká hranice, německo – polská hranice) a na všech hranicích států, vedly k dynamickému nárůstu přeshraničních poplatků.

Následovala jednotlivá opatření národních regulátorů, většinou vedoucí k omezování volného obchodu a prosazování národnostních zájmů.

V létech 1996 – 2007 došlo k prudkému růstu cen elektrické energie na roční bázi a to z důvodů nárůstu poptávky po elektřině. Začíná se projevovat nedostatek kapacit, urychlený i uzavíráním některých zastaralých bloků elektráren a zavedením obchodu s emisními povolenkami, které se staly nedílnou součástí ceny elektřiny. To bylo velmi výhodné zejména pro producenty elektřiny. A tak velcí hráči na trhu jako ČEZ, RWE, E.on, Verbund atd. se staly ještě většími a jejich obchodníci začali úspěšně vytlačovat menší firmy.

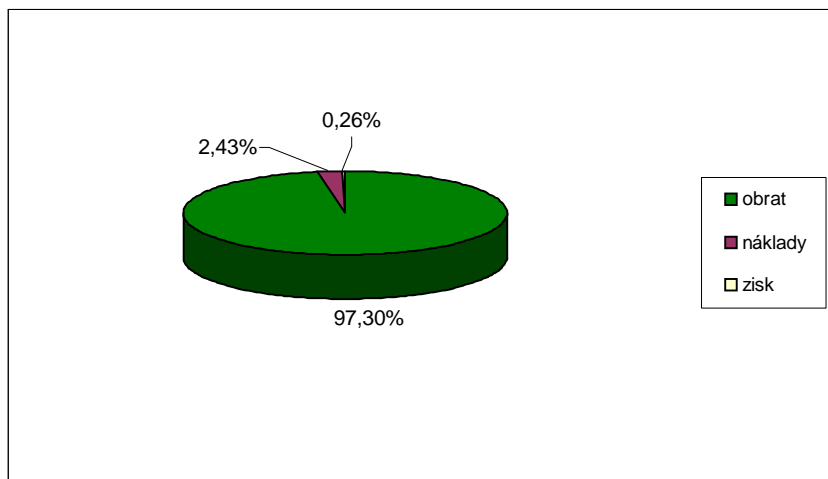
Soubor nových administrativních opatření z titulu národních regulátorů, aukce na hranicích a zvyšující se ceny, měly za následek, že *financování obchodů* se stává v létech 2006 – 2007 daleko náročnější.

Od roku 2005 se začíná stále více obchodovat s elektřinou na burzách. To má za následek, že se do těchto burzovních obchodů začínají ve velké míře zapojovat velké mezinárodní banky, které angažují dealery, zejména pro tzv. *futures*, tj. budoucí spekulativní obchody. To má za následek, že trh a ceny elektřiny jsou čím dál více ovlivňovány spekulanty a je pak nesmírně obtížné pro tradiční obchodníky předvídat cenový vývoj. Tento trend vedl k velkým ztrátám obchodníků. Nejvíce tím byli postiženi tzv. čistí obchodníci, kteří jenom obchodují, nikoliv obchodníci fungující v rámci velkých hráčů. Ti mohli ztráty obchodníků kompenzovat prudkým nárůstem cen jimi vyráběné elektřiny (náklady se vyvíjely méně dynamicky, u výrobců elektřiny realizují za poslední dva roky značné, stálé rostoucí zisky). To vše má za následek nižší obchodní marže, snahu obchodníků o čím větší spekulativní a rizikové obchody, nárůst v oblasti financování atd.

V roce 2006 průměrná obchodní marže Coal Energy dosahuje 0,45 Euro/MWh, finanční náklady činí 250 mil. Kč a zisk je v rozsahu pouze 27 mil. Kč po zdanění. Je dosaženo pouze zobchodováním takřka 10 TWh elektrické energie. Negativem je však neustále klesající míra ziskovosti při obchodování s elektrickou energií. Firma dosáhla obratu přes 10 miliard korun, ale zisk činil pouze 0,26 %. Přičemž průměrná míra ziskovosti u

fírem tohoto typu by měla mýt okolo 1 %! Pokud by pokračovala s mírou zisku jako v roce 2006 či 2007 i v budoucnosti, znamenalo by to balancování mezi ziskem 0 – 20 mil. korun, a to za předpokladu, že nedojde v průběhu roku k žádným neočekávaným a nepředvídatelným ztrátám, či více nákladům. Firma v této situaci drží úroveň režijních nákladů poslední dva roky takřka na stejné úrovni a snížila počet zaměstnanců.

Graf č.12: Míra ziskovosti (vlastní zdroj)



Pokud by měla dále pokračovat v činnosti znamenalo by to následující kroky:

- Ještě více snížit režijní náklady, buď dalším snížením mzdových nákladů, propuštěním dalších zaměstnanců, nebo další orientací, fungování firmy je značně diskutabilní.
- Pokusit se koncentrovat pouze na obchody, které nebudou vyžadovat značné financování. Pak je zde nutnost snížit finanční náklady, jejichž výše dosáhne v roce 2007 300 mil. korun. Je otázkou, zda se však takové obchodní operace podaří. Bude možno vůbec z něčeho vybírat?

Tato varianta tzv. pokračování v dosavadní firemní činnosti je značně defenzivní, v případě sebemenších problémů s cash flow, či vzniku více nákladů, hrozí nebezpečí, že firma nebude realizovat ani zisk z posledních hubených let a může se dostat do ztráty. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává koncem roku 2007 pouze 10 zaměstnanců, nelze očekávat výrazné úspory ve snižování počtu zaměstnanců. Pokud

by se firma v dalších třech letech pohybovala ve stejném prostředí a stejným způsobem jako v minulosti, pokračovala ve své obchodní činnosti, tzn. orientace pouze na experty české elektřiny, nemá šanci na výrazný ekonomický úspěch.

5.2 Ukončení činnosti po vyhodnocení všech vnějších a vnitřních okolností

Jak bylo uvedeno výše, v případě že akcionáři a vedení obchodní společnosti firmy Coal Energy dojdou k závěru, že pokračování v dosavadní činnosti je balancování nad propastí a riziko, že se firma dostane do ztráty, je značné, pak je další pokračování neúnosné a mělo by dojít k ukončení činnosti a to k 31. 12. 2008. Tzn. do doby, kdy platí střednědobý kontrakt, který je pilířem výnosů firmy. Vše musí být připraveno a zrealizováno tak, aby firma ukončila činnost k Novému roku. Bylo by tím minimalizováno riziko dalších neočekávaných ztrát, obchodní činnost by skončila k 31. 12. 2008, pak by následovala účetní uzávěrka po zaplacení všech faktur a byla by provedena závěrečná účetní uzávěrka. Po ní následuje řádná valná hromada a firmu by převzal likvidátor, pokud by měla být firma zlikvidována, nebo by firma byla uvedena do klidu po vypořádání všech závazků.

V posledním roce činnosti, by se firma měla více zaměřit na dokonalé odvíjení uzavřených obchodních operací, a zajištění dostatečné kontroly, aby nevznikly žádné mimořádné náklady, které by se negativně projevíly na výsledku firmy.

5.3 Modifikace hlavní činnosti firmy Coal Energy odpovídající novým podmínkám orientace na nové produkty, importy, koncové zákazníky

Třetí varianta je na rozdíl od druhé velmi aktivní, ale i náročnější. Znamená to, že firma Coal Energy rozšíří a totálně změní svoje zaměření. Přestane být pouze exportní firmou, ale bude i *importovat elektřinu*. Dále na místo velkoobchodu s elektřinou se začne zaměřovat na *koncové zákazníky*, a to zejména v ČR, kde je menší míra rizika. Přeshraniční kapacity odpadají, administrativní problémy jsou čitelnější a snáze se řeší.

Importy elektřiny jsou však také v současné značné polarizaci energetického trhu také složité. Znamená to konkurovat velkým firmám. U nás pak hlavně ČEZu, který nejen prodává svoji elektřinu, ale díky tomu, že působí prakticky na všech trzích střední a jihovýchodní Evropy, také elektrickou energii dováží. Jeho portfolio prodejmů, respektive nákupů, je s Coal Energy nesrovnatelně větší a poskytuje mu více možností.

Totéž se týká i *koncových zákazníků*. Je to oblast, kam se v roce 2007 koncentrují činnosti středně velkých firem, jako je Coal Energy, a konkurence zde roste. To vede a povede k tomu, že ziskové marže u koncových zákazníků se budou snižovat, a tudíž bude možno klesající výnosy z marže kompenzovat zvyšujícím se počtem získaných nových zákazníků, či zvýšením objemu prodávané elektřiny.

Firma by se měla také zabývat obchodováním na burze, a to zejména na pražské energetické burze. Ta zahájila v srpnu 2007 činnost a díky tomu, že firma ČEZ prodává jako *market marker* na této burze značné množství elektřiny, je tato burza důležitá pro každého českého obchodníka, jako zdroj elektřiny. Pravidla obchodování na burze se vytvářela na poslední chvíli a jsou za pochodu dopracovávána. Burza má zatím pouze jednoho market markera, tj. ČEZ. Ostatní velcí hráči se jako producenti do Pražské burzy moc nezapojili (E.on více na nákupní straně). To samozřejmě burze škodí. Náklady na burzovní obchodování jsou ale dosti vysoké, stejně jako požadavky na bankovní záruky a samotné financování.

Obchodování na burze jako zdroji elektřiny je však také značně rizikové a může se stát, že při špatném odhadu může obchodní firma na burze také prodělat. Je to značný druh rizika a spekulace, a bude záležet na kvalitě traderů, na jejich odborném odhadu situace a v každém případě je pro obchodování na burze nutná obezřetnost a předvídavost. Risk management musí být velmi přísný a důsledný.

Kromě Pražské burzy PXE lze obchodovat i na Lipské burze EEX, která funguje již delší dobu a je několikanásobně větší, více likvidní, poplatky jsou nižší. Předpokládá to ale, že elektřina se kupuje v Německu a pro zákazníky v ČR a jinde musí být

tranzitována či importována, pokud jde o fyzické obchody. Může se také obchodovat pouze jako *futures* tzn. spekulativně, aniž bude elektřina „fyzicky“ importována. Tyto obchody jsou typicky spekulativními burzovními operacemi, které by měly být dělány s co největší obezřetností a opatrností, profinancováním, přezkumem a znalostí. Mohou v případě správného odhadnutí vývojových trendů vést k značnému zisku, ale může dojít i k opačnému vývoji. Proto je nutné v případě těchto operací rozkládat riziko, limitovat ho a stanovit také rozsah rizika, kam až firma může jít.

Nové perspektivy, které jsou uvedeny, tj. importy, burzovní operace, koncoví zákazníci, vytvářejí samozřejmě nové možnosti fungování firmy. Bude možné připravit i nové zaměstnance, kteří budou schopni realizovat tyto nové úkoly, budou na to vyškoleni a musí být i odpovídajícím způsobem odměněni! To samozřejmě zvýší náklady firmy. Realizovaný zisk však musí být vyšší. Náklady se však projeví okamžitě. Proto se firma musí rozhodnout včas, aby bylo možné tyto nové pracovníky buď nově získat, či stávající přeškolit. Mělo by to být ještě v době, kdy z pohledu výsledků firmy nebude nutné, aby okamžitě tito noví pracovníci přinášeli finanční přínosy.

Závěrem lze při zhodnocení všech variant konstatovat, že další fungování firmy v budoucnosti příštích 3 – 5 let bude značně složitější, rizikovější než dříve a tzv. „zlaté časy“ obchodování s elektrickou energií jsou nenávratně pryč.

Poslední možností respektive dobrou šancí pro každou firmu by bylo, kdyby se firmě Coal Energy podařilo koupit nějaký energetický zdroj. Ať už jde o klasickou elektrárnu, vodní elektrárnu či obnovitelný zdroj. Je to však při současné situaci velmi obtížné a vyžaduje to značné finanční zdroje. Tato eventualita je však méně pravděpodobná.

5.4 Koupě assets tzn. kapitálová účast na energetickém projektu

Další možností pro fungování firmy v budoucnosti je kapitálově se spojit s výrobcem jakékoliv energie, kdy by firma svou obchodní činností prováděla obchodní servis při odbytu vyrobené elektřiny.

Alternativou dále může být, že se firma spojí s velkým spotřebitelem energie a prováděla by pro něj nákup elektřiny pro celou síť jeho dílčích spotřebitelů a opět fungovala na servisní způsob. Obě dvě možnosti však znamenají změnu dosavadní funkce firmy jakoby nezávislého obchodníka. Kapitálovým spojením, pokud k němu dojde buď ze strany výrobce či spotřebitele. Ztratí svoji subjektivitu a nevyhne se různým kapitálovým propletencům. Také může dojít k tomu, že tuto firmu výrobce nebo spotřebitel koupí úplně či zcela a změní se tak dosavadní kapitálová struktura.

Výše se hovoří o pasivní přeměně ryze obchodní firmy na firmu servisní pro producenta či spotřebitele. Lze za určitých okolností hovořit také o aktivní obchodní akvizici, tzn. že Coal Energy sama si stanoví takovou strategii, že sama vyhledá vhodného potencionálního výrobce elektřiny, či se zúčastní jako spoluinvestor v nějakém projektu na výstavbu energetického zdroje, stane se jeho spoluvlastníkem a za tento zdroj bude provádět veškerou obchodní činnost.

Pro úplnost by mohla totéž uskutečnit na straně spotřeby, ale to je značně rozsáhlé a velmi vzdálené od její dosavadní činnosti. Tzn., že by například firma Coal Energy koupila celou řadu chemických či hliníkářských závodů náročných na spotřebu elektřiny.

To je ale v současných podmínkách pouze teoretická možnost a prakticky neproveditelná. Daleko reálnější je první varianta, tzn. akvizičně získat některého stávajícího výrobce elektřiny. Otázkou je, kteří jsou na prodej a je-li očekávaná prodejní cena reálná pro firmu Coal Energy a její akcionáře, a kde jsou na prodej tzn. v jakých zemích.

Daleko reálnější je pokusit se zúčastnit některého nově začínajícího projektu jako jeden z akcionářů, a to v teritoriích blízkých dosavadní činnosti. Těchto projektů je celá řada a je nutno stanovit pouze základní strategii, jak bude Coal Energy v těchto akvizicích pokračovat a jakou mají jednotlivé projekty reálnou šanci na úspěch ve vztahu k prostředí, zadání a nákladům na jejich uvedení do provozu.

V dalších částech bych se chtěla zaměřit na tyto možnosti a blíže osvětlit, co vše musí teoreticky být bráno v úvahu, aby bylo možno přijmout rozhodnutí, že dalším směřování firmy Coal Energy bude získání energetických zdrojů a prodej elektřiny či tepla z těchto zdrojů.

Rok 2007 a další výhled ukazuje, že na celém světě dochází k nedostatku elektrické energie a že počáteční investice do energetického sektoru se musí výrazně urychlit a zvýšit. Na WEC 2007 v Římě (World Energy Congress) jasně zaznělo, že investice do energetiky se do roku 2030 musí minimálně zečtyřnásobit, a to počínaje rokem 2008. Pokud by se tak nestalo, hrozí obrovské problémy a nedostatek elektřiny. Svět posledních 20 let nenarůstal tempem, jakým rostla poptávka zejména v rozvojových zemích. Její dynamický růst (Čína, Indie), vede k tomu, že začíná narůstat nedostatek energie. Jaderná energie byla po černobylské tragédii takřka blacklistována, uhelné elektrárny posílají do ovzduší obrovská množství CO₂, a tím se výrazně podílejí na oteplování planety. Biopaliva či jiné druhy energie jako jsou solární, geotermální atd. zdaleka nejsou a nemohou být jedinou záchranou. Plyn i oleje jsou limitovány. Zvyšování těžby ropy je omezené. Vzhledem k tomu, že producenti plynu jsou lokalizováni v omezeném počtu zemí, navýšení další spotřeby by vedlo k jednostranné závislosti na těchto zemích. Mohlo by dojít i k politickému vydírání (viz. poslední události při dodávkách ruského plynu do západní Evropy spojené s konfliktem mezi Ukrajinou a Ruskem).

Podle EIA (mezinárodní energetická agentura) svět v budoucnu bude potřebovat investice ve výši 22 000 miliard dolarů, které musí být investovány do energetické infrastruktury do roku 2030, aby se nahradily kapacity, které dožívají, a zároveň se uspokojila rostoucí poptávka. Tzn. 1308 dolarů na hlavu pro každého obyvatele planety.

Tzn., že lze očekávat v nejbližší době 3 – 5 let, že dojde k výstavbě mnoha zdrojů. “Páteří národního hospodářství je energetika. Její efektivní fungování je předpokladem úspěšného rozvoje a růstu kvality životní úrovně společnosti v každé zemi“ [20]

Proto by firma měla zvolit nejlepší a pro ni nejvhodnější formu realizace a zároveň vstoupit kapitálově do projektů, nebo zorganizovat a rozběhnout nové projekty, které se týkají výroby elektrické energie. Asi bude kapitálově nereálné pro firmu velikosti Coal Energy se účastnit projektů na výstavbu jaderných elektráren, nebo otevírání plynových či ropných vrtů apod. Nejvýhodněji se jeví kapitálová účast či akvizice menších zdrojů.

- Malé vodní elektrárny

V Čechách a na Moravě je ale většina těchto malých vodních elektráren již privatizována. A budování nových malých vodních elektráren vzhledem k přírodním podmínkám není ekonomicky výhodné.

- Biopaliva a biomasa – budování spaloven

Tato možnost je jistě zajímavá, neboť existuje řada projektů. Bohužel jsou velmi složité z hlediska další perspektivy, zejména pokud jde o dlouhodobé fungování. Např. limitovaná životnost lesů, značná náročnost na spotřebu nafty, řešení logistiky apod.

- Budování menších elektráren s kogenerací na bázi plynu

Jedná se ze současného jak ekonomického, tak ekologického pohledu o velmi perspektivní věc s ohledem na možnosti firmy Coal Energy. Jde totiž o doplňkové menší paroplynové cykly, které doplňují tzv. bílá místa na mapách ČR a Slovenska (zejména východního, kde existuje relativní nedostatek jak tepla tak elektřiny). Tyto zdroje jsou brány jako doplňkové v rámci elektrizační soustavy a jejich tepelný výkon je

mezi 30 – 50 MW a elektrický výkon 50 – 100 MW. Negativní u těchto projektů je zvyšování další závislosti na dovozu zemního plynu z Ruska, problémy s jeho získáváním a nebezpečí jak ekonomického tak politického z Ruska. Pozitivní je, že je to vysloveně ekologické palivo, velmi vhodné pro kogeneraci, podporováno formou příslušných výkupních cen. Navíc v oblasti ČR a zejména Slovenska ideální pro doplnění v současné době velmi slabé struktury *služeb* u jednotlivých operátorů přenosových sítí. V praxi to znamená, že tyto paroplynové zdroje jsou ideálními dodavateli systémových služeb díky rychlému nastartování zdrojů v případě potřeby. Jak v Česku, tak zejména na Slovensku je těchto zdrojů nedostatek. A tak ti investoři, kteří v co nejkratší době postaví takovéto paroplynové cykly a propojí je na síť, budou-li mít zajištěné dlouhodobě dodávky plynu z Ruska, mohou být velmi úspěšní a to zejména do doby nasycení trhu, tzn. dle odhadu renomovaných energetických analytiků do r. 2020 v regionu ČR a SR.

Pokud by se Coal Energy rozhodla pro tuto strategii, je tak nutno učinit velmi rychle a realizovat některé projekty na území ČR a SR, které jsou ve stádiích buď povolení příslušných národních energetických regulátorů, nebo již ve stádiu územních rozhodnutí pro výstavbu takovýchto zdrojů. Počet těchto projektů je limitovaný, ale podle interních informací, jsou zmapovány 2 – 3 projekty, které by byly pro kapitálový vstup vhodné. Pro Coal Energy by to byl dobrý krok, pokud by přesvědčila vlastníky těchto začínajících projektů, aby se na těchto projektech zúčastnila. Jednalo by se o prodej tepla a elektrické energie, včetně systémových služeb jednotlivým zákazníkům, eventuálně zapojení se do nákupu plynu. Tzn. více méně by šlo o komerční služby. V neposlední řadě by se mohlo jednat i o úlohu Coal Energy při získávání finančního či strategického partnera. Výstavba takovýchto zdrojů vyžaduje značné prostředky v rozsahu několika miliard korun a nelze očekávat, že by financování bylo zajištěno ze strany Coal Energy.

Vzhledem k současnému zaměření Coal Energy na trhy ČR, Slovenska, Maďarska, Rakouska atd. Měla by se Coal Energy při těchto akvizicích orientovat převážně v těchto zemích. Má zde zkušenosti a znalosti trhu, a to jak na straně výroby, tak i spotřeby a má dobrý přehled o střednědobých potřebách v oblasti energetiky.

Zvláštní kapitolou jsou *větrné elektrárny* a uvádím je pro úplnost. Z pohledu Coal Energy se jedná o záležitost více méně neaktuální, neboť tam, kde to bylo z hlediska přírodních možností reálné, jsou tyto elektrárny již vybudovány a možnost výstavby dalších je limitována přírodními podmínkami, resp. skutečností, že ne všude lze tyto větrné elektrárny budovat. “Jelikož na vítr není spolehnutí, musejí být k dispozici záložní kapacity, které mohou naskočit v případě bezvětří. Naproti tomu fouká-li vítr příliš prudce, přijde mnoho energie nazmar.” [19]

Coal Energy patří sice z pohledu obchodníka s elektrickou energií k významným hráčům na teritoriu střední Evropy při exportu cca 8 – 9 TWh elektrické energie, z hlediska výrobců elektrické energie je to však bezvýznamné. Proto stejně ani kapitálová participace v jaderných elektrárnách, ani v uhelných elektrárnách, nepřichází pro Coal Energy v úvahu.

Závěr

V této práci byla popsána historie a současný stav společnosti Coal Energy a navržena čtyři možná řešení budoucího fungování firmy. Z jednotlivých variant se jeví jako nejrealnější uzavření společnosti, a to v důsledku vývoje v posledních obdobích.

Tento vývoj přinesl stále více nepříznivých ukazatelů pro další fungování společnosti Coal Energy ve struktuře v jaké se nachází. Chod firmy je čím dál více náročný nejen na kapitál, ale i na schopnosti a pracovní nasazení manažera. Nepříznivým vývojem trhu se mnoho zahraničních partnerů dostává do platební neschopnosti a firmě neposkytují bankovní garance. Coal Energy je stále více nucena vyjednávat o kompromisech platby a dostává se do rizika ohrožení vlastního fungování. Proto navrhuji východisko číslo dvě, a tím je uzavření společnosti k 31.12.2008. Tzn. do doby, kdy platí střednědobý kontrakt, který je pilířem výnosů firmy. Vše musí být připraveno a zrealizováno tak, aby firma ukončila činnost k Novému roku. Bylo by tím minimalizováno riziko dalších neočekávaných ztrát a obchodní činnost by skončila k 31. 12. 2008. Pak by následovala účetní uzávěrka po zaplacení všech faktur a byla by provedena závěrečná účetní závěrka. Po ní následuje řádná valná hromada a firmu by převzal likvidátor, pokud by měla být firma zlikvidována, nebo by firma byla uvedena do klidu po vypořádání všech závazků.

V posledním roce činnosti, by se firma měla více zaměřit na dokonalé odvíjení uzavřených obchodních operací, a zajištění dostatečné kontroly, aby nevznikly žádné mimořádné náklady, které by se negativně projevíly na výsledku firmy

Konečné rozhodnutí o budoucnosti společnosti však plně závisí na vedení společnosti a jejich akcionářích.

Použitá literatura

- [1] BOSSIDY,I., CHARAN,N., BURK,CH. *Řízení realizačních procesů*. Přel. Grusová,I. Praha Management Press 2004. 224s. ISBN 80-7261-118-6
- [2] BLACKWELL,E. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 134s. ISBN 80-901454-1-8
- [3] CANNON,T., SHAW,S. *Svět obchodu*. 1. vyd. Brno: Albion, 1991. 188s. ISBN 80-85318-03-2
- [4] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Grada Publishing, s.r.o. 1999. ISBN 80-7169-812-1
- [5] KUBÍN,M. *Přenosy elektrické energie ČR*. 1.vyd. Praha: ČEPS, 2006. 567s. ISBN 80-239-7272-3
- [6] MACHKOVÁ,H. A KOLEKTIV. *Mezinárodní obchodní operace*. 3.vyd. Praha: 2003. 232s. ISBN 80-247-0686-5
- [7] BENEŠ,V.,A KOLEKTIV. *Zahraniční obchod*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328s. ISBN 80-247-0558-3
- [8] ZENKE,I., SCHAFER,R. *Energiehandel.Ein Praxishandbuch*. 1.vyd. Heymanns, 2006. 926s. ISBN 34 5225 5220.
- [9] VERBAND DER ELEKTRIZITÄTSCHAFT. *Strommarkt Deutschland*. 1.vyd. Frankfurt am Main: 2007. 23s. ISBN 978-3-8022-0884-3
- [10] MELLER,E.,MILOJCIC,G.,WODOPIA,F.,J. *Jahr buch der europäischen Energie – und Rohstoffwirtschaft*. 1.vyd. VGE Verlag, 2007. 994s. ISBN 978-3-7739-1358-6
- [11] INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. *World Energy Outlook*. 1.vyd. AIE, 2006. 596s. ISBN 92-64-10989-7
- [12] WORLD ENERGY COUNCIL. *Czech Energy Industry at the beginning of the Third millenium*. 1.vyd. Brno: EGÚ Brno, 2007. 27s. ISBN - neuvedeno

Internetové zdroje

- [13] *Energetická politika EU a její nástroje* [online]. Praha, BusinessInfo.cz, 2007 [cit.13.10.2007]. Dostupné z: < www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/energeticka-politika-eu-nastroje/1000521/36951/#hlavni >
- [14] *Trh s elektrickou energií v Evropě* [online]. Praha, Next finance, 2007 [cit. 15.12.2007]. Dostupné z: < www.pxe.cz >

Webové stránky institucí a firem

- [15] *Energetická burza Praha* [online]. [cit. 18.12.2007]. Dostupné z: < www.komora.cz >
- [16] *Čeps,a.s.* [online]. [cit. 29.11.2007]. Dostupné z: < www.ceps.cz >
- [17] *Energetický regulační úřad* [online]. [cit. 28.11.2007]. Dostupné z: < www.eru.cz >

Články v odborných publikacích

- [18] POŠUSTA,Pavel. Obchod s elektřinou jinak. *ČEZ news*, 3.9.2007, ročník-nouvedeno, č.9, s.16. ISSN 1801-0350
- [19] Vrtkavost větru. *DER SPIEGEL*, 3.9.2007, ročník 84, č.36. USPS No.0154-520
- [20] INDRA Czech Republic s.r.o., Alchymisté energetické politiky, zamyslete se. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY*, 14.11.2007, č.221, s.X. ISSN 0322-7774

Seznam grafů

Graf č.1: Hospodářské výsledky za I. Čtvrtletí 2007 (vlastní zdroj).....	28
Graf č.2: Prodej za rok 2007 – odběratelé (vlastní zdroj).....	32
Graf č.3: Podíl vývozu (vlastní zdroj).....	35
Graf č.4: Nákup za rok 2007 – dodavatelé (vlastní zdroj).....	38
Obrázek č.1: Příklad struktury obchodu [5].....	42
Graf č.5: Rovnovážnost ceny a objemu elektřiny [5].....	43
Graf č.6: Ceny elektřiny na burze v Lipsku [14].....	45
Graf č.7: Ceny elektřiny pro průmyslové zákazníky v Euro za KWh [13].....	47
Graf č.8: Instalovaná kapacita v zemích Evropy v MWh [14].....	48
Graf č.9: Podíl zdrojů pro výrobu elektřiny v EU 25 [12].....	48
Graf č.10: Podíl zdrojů pro výrobu elektřiny v EU 25 – výhled do budoucna [10].....	49
Graf č. 11. Podíl zdrojů pro výrobu elektřiny v ČR [12].....	49
Graf č.12: Míra ziskovosti (vlastní zdroj).....	61

Seznam obrázků:

Obrázek č.1: Příklad struktury obchodu [5].....	41
---	----

Seznam tabulek

Tab.č.1: Rozvaha 2005.....	18
Tab.č.2: Výkaz zisku a ztrát 2005.....	19
Tab.č.3: Organizační struktura v letech 2001 – 2003.....	22
Tab.č.4: Organizační struktura v letech 2003 – 2007.....	23
Tab.č.5: Hospodářské výsledky I. Čtvrtletí 2007.....	28
Tab.č.6: Roční prodejní kontrakty 2007.....	30
Tab.č.7: Roční nákupní kontrakty 2007.....	37

Seznam zkratek

ERU – Energetický regulační úřad

EU – Evropská unie

ČR – Česká republika

IS – informační systém

OKO – organizovaný krátkodobý trh

PRE – Pražská energetická

OTE – operátor trhu elektřiny

SUAS – Sokolovská uhelná

CEOZ – Coal Energy organizační složka

SSE – Stredoslovenské elektrárne

ZSE – Západoslovenské elektrárne

ESTOZ – E.on sales and trading

ENASK – Enargy allyance

CEBUD – Coal Energy Budapest

CE – Coal Energy

PCCMCH – Petrocarbochem

VE – dceřiná společnost Ostelektry

ČEZOZ – ČEZ organizační složka

CB – Carbounion Bohemia

FO – front office

BO – back office

EEX – německá burza v Lipsku

PEX – pražská burza

CC – Czech Coal

