



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE SPOLEČNOSTI PŮSOBÍCÍ NA TRHU S ELEKTŘINOU

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Matiovský, BA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

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

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

Návrh rozvoje společnosti působící na trhu s elektřinou

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

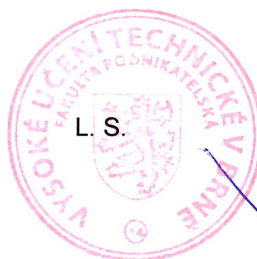
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

STAŇKOVÁ, A., 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

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

V Brně, dne 28. 2. 2019

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

Abstrakt

Uvedená diplomová práce se zabývá vytvořením komplexního a reálného plánu rozvoje společnosti působící na trhu s elektřinou. Teoretická část se zaměřuje na detailní popis možností rozvoje a strategického řízení společnosti, a dále především na vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V analytické části je charakterizována vybraná společnost QUANTUM, a.s. a jsou identifikovány a analyzovány klíčové faktory působící na danou společnost. Na základě výsledků získaných z provedených analýz je vypracován návrh rozvoje společnosti QUANTUM, a.s. pro upevnění pozice na trhu s elektřinou.

Klíčová slova

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

Abstract

The dissertation target was to define the strategical concept of the company QUANTUM development. The company QUANTUM is the trader with the commodity of electricity operating the Czech Republic market. The theoretical part of the dissertation targets at the item of the company development and the process of the strategical management. There is the analytical methodology defined as well. The analytical part of the dissertation defines the practical implementation of the analytical concepts of the business environment of the company with the aim to define the impact factors influencing the company. The strategical concept of the business development of the company was defined and implemented due to the conclusion of the analysis with the aim to maintain the competitive position of the company in the Czech energy market. The definition of the strategy implementation reacts at the analysis of the defined threats and opportunities and the evaluation of the risks.

Keywords

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

Bibliografická citace práce

MATIOVSKÝ, David. *Návrh rozvoje společnosti působící na trhu s elektřinou* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118229>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

Ve Vyškově dne 12. května 2019

.....

Podpis studenta

Poděkování

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

Obsah

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Společnost a její rozvoj	12
1.2 Vymezení strategického řízení společnosti	13
1.3 Proces strategického řízení	15
1.4 Strategické plánování	18
1.4.1 Analýza obecného prostředí dle metody SLEPT	19
1.4.2 Analýza oboru dle Porterovy analýzy pěti sil	21
1.4.3 Analýza portfolia produktů a služeb – BCG matice.....	22
1.4.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti metodou „7S“	24
1.4.5 Finanční analýza	25
1.5 Analýza faktorů ve SWOT matici	29
1.6 Výběr vhodné strategie rozvoje společnosti	32
1.7 Implementace a kontrola strategie	34
1.8 Zhodnocení rizik z projektu/plánu – RIPRAN	35
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
2.1 Popis a předmět podnikání vybrané společnosti	37
2.1.1 Historie společnosti.....	38
2.1.2 Nabízené produkty a služby společnosti	39
2.2 Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“	42
2.3 Finanční analýza	47
2.4 Analýza portfolia produktů a služeb	52
2.5 Porterova analýza pěti sil	54
2.5.1 Rivalita společností působících na daném trhu	54
2.5.2 Vyjednávací síla zákazníků.....	56
2.5.3 Vyjednávací síla dodavatelů	57
2.5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů	57
2.5.5 Hrozba substitutů	58

2.6	Analýza obecného okolí společnosti – SLEPT	59
2.6.1	Sociální faktory.....	59
2.6.2	Legislativní faktory.....	60
2.6.3	Ekonomické faktory.....	62
2.6.4	Politické faktory.....	70
2.6.5	Technologické faktory.....	72
2.7	Analýza faktorů za pomoci SWOT matice	73
2.7.1	Zhodnocení SWOT matice metodikou IFE a EFE.....	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ	78
3.1	Návrh rozvoje v rámci strategie diverzifikace	78
3.1.1	Penetrace stávajících trhů založená na intenzivnější propagaci.....	78
3.1.2	Rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb formou „Nová zelená úsporám“.....	89
	Závěr	96
	Seznam použité literatury	97
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	101

ÚVOD

Podnikatelské prostředí se neustále mění a rozvíjí. Konkurence se každým rokem zvětšuje a přiosťruje. Společnosti jsou nuceny na sobě neustále pracovat, optimalizovat své vnitřní procesy a hledat cesty, jak se od konkurence odlišit a jak oslovit své potenciální zákazníky. Pasivita se rozhodně nevyplácí a společnost, která se umí adaptovat a nezůstane stát na místě, může získat jistou konkurenční výhodu oproti ostatním. Tržní prostředí v oblasti obchodu s elektřinou se začalo svobodně rozvíjet až v roce 2001, kdy vstoupil v platnost zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). Liberalizace probíhala v několika krocích, přičemž k úplnému otevření trhu s elektřinou došlo až v roce 2006. Od tohoto okamžiku si zákazníci mohou svobodně zvolit svého dodavatele a ušetřit tak v mnoha případech značné množství finančních prostředků. Tím se také otevřely dveře pro vstup nových obchodníků na trh. V současné době je na trhu s elektřinou relativně velká konkurence. V tomto prostředí je stále těžší se odlišit, protože dodávaná komodita – elektřina je jen jedna a všichni dodavatelé na trhu v České republice ji dodávají ve stejné kvalitě, ale s rozdílnou cenou případně ji doplňují o další služby.

Jednou ze společností, která působí na trhu s elektřinou, je společnost QUANTUM, a.s. V této společnosti jsem zaměstnán již od roku 2011 a dříve jsem zde působil na několika brigádách. Společnost vznikla před více než 25 lety, ale na trhu s elektřinou působí až od roku 2013. Jedná se tedy o jednu z nejnovějších, ale zároveň také o jednu z nejméně rozvinutých činností společnosti, proto považuji za důležité se na ni primárně zaměřit.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Důvod výběru tématu se zaměřením na rozvoj společnosti QUANTUM, a.s. působící na trhu s elektřinou, byl z toho důvodu, že jsem zaměstnancem této společnosti a vidím zde největší potenciál pro společnost. Jde především o vytvoření komplexního a reálného plánu pro její rozvoj. Práce je rozdělena na tři samostatné kapitoly, které jsou navzájem propojeny.

V teoretické části jsou podrobně popsány možnosti rozvoje a strategického řízení společnosti, a především vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a popisu SWOT matice shrnující výsledky daných analýz. Především se jedná o analýzy SLEPT, Porterovy analýzy pěti sil, BCG matice analyzující portfolio produktů a služeb, analýzy vnitřního prostředí společnosti metodou „7S“ a finanční analýzu.

Analytická část následně vychází z teoretických východisek a aplikuje je na reálné prostředí. Výsledky těchto analýz, přesněji silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby budou následně shrnuty formou SWOT matice. Z těchto výsledků následně vplyne, jakou strategii pro rozvoj je nejvhodnější aplikovat pro vybranou společnost.

V navazující části bude následně vybraná strategie aplikována na konkrétní případy rozvoje, které mají pro společnost největší možnost využití.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

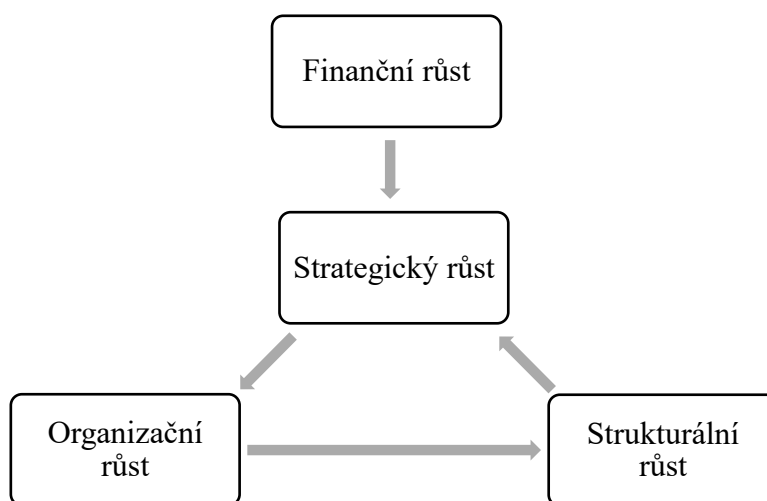
V této kapitole jsou popsána teoretická východiska, na které se v dalších kapitolách práce budu odkazovat.

1.1 Společnost a její rozvoj

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

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

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



Obr. 1: Složky dynamického růstu společnosti (1)

1.2 Vymezení strategického řízení společnosti

Strategické řízení společnosti zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním společnosti, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž se společnost nachází. Strategické řízení společnosti má obvykle na starosti top management, případně vlastníci společnosti. Klíčovým úkolem strategického řízení je formulace strategií a jejich realizace obdobně jako u nižších úrovní řízení, kterými jsou taktické a operativní řízení (2).

Strategie souvisí s dlouhodobými cíli společnosti. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy organizace nebo její části, kterých má být dosaženo, respektive společnost se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Pro a proti strategického řízení popisuje níže uvedená tabulka 1.

Tab. 1: Pro a proti strategickému řízení (2)

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

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

Rozdíl mezi operativním, taktickým a strategickým řízením zachycuje níže uvedená tabulka 2.

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

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

1.3 Proces strategického řízení

Při řízení společnosti se projevuje snaha o systematické řešení vznikajících konfliktů a pokus o vytvoření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Jedná se o postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, které usnadňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí. Základním kamenem strategického řízení je strategie. Při strategickém řízení se činí závažná strategická rozhodnutí (3).

Všechny účelově vedené systémy musí být řízeny. **Řízení společnosti** by mělo být systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. **Jádrem** tohoto řízení je rozhodovací proces, volba variant a řešení případů. Na prvním místě je vždy řízení, organizování je až druhotné. Proces řízení je složen z několika etap, a to ze situační analýzy, plánování, realizace a kontroly (3). Obrázek 2 vyobrazuje jednotlivé etapy procesu řízení.

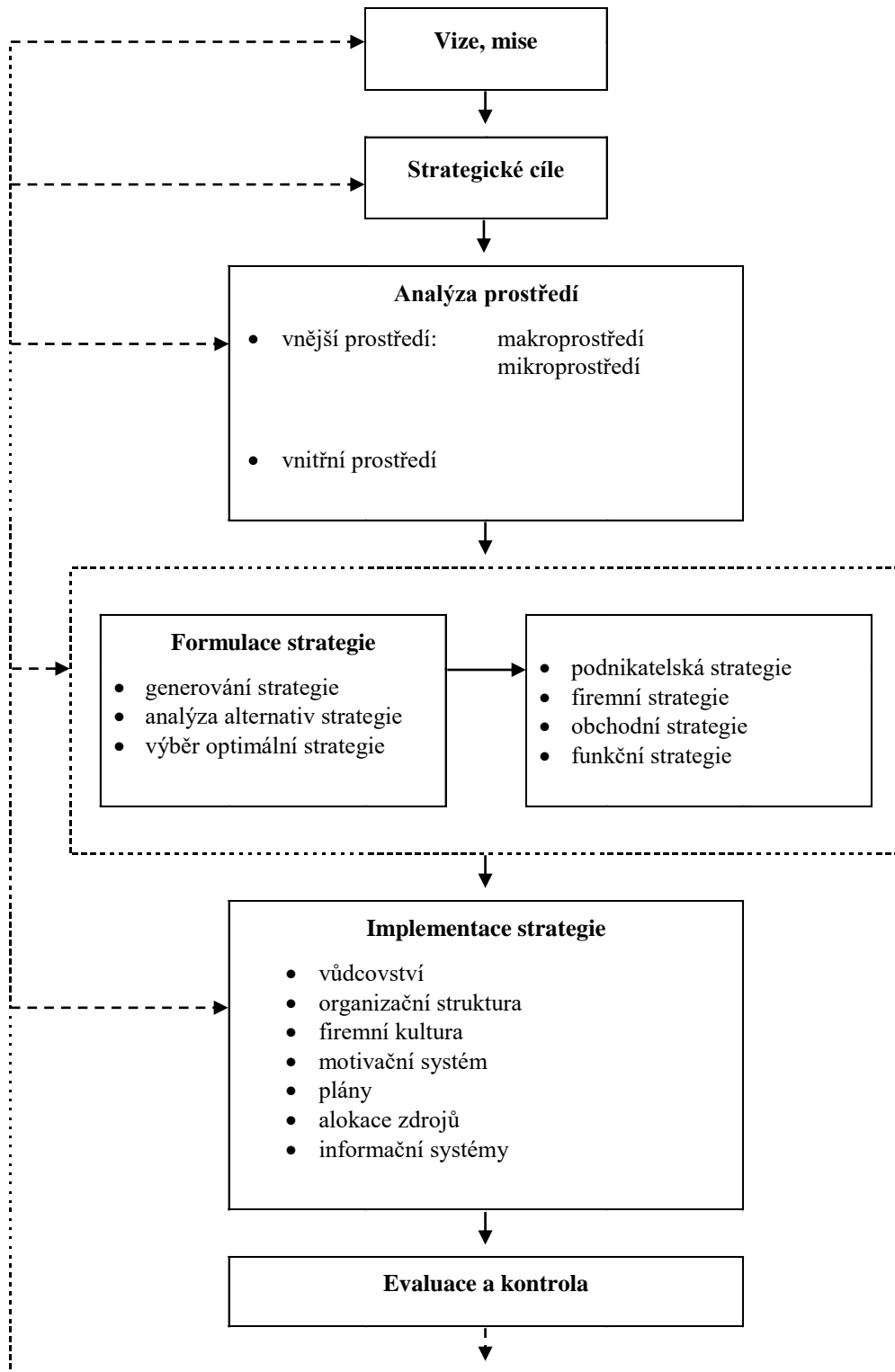


Obr. 2: Jednotlivé etapy procesu řízení (3)

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

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

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



Obr. 3: Proces strategického řízení (3)

1.4 Strategické plánování

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

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

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

Ve vnitřním prostředí společnosti představuje mise základní normu pro chování řídicích i řadových zaměstnanců. Ve vyspělých zemích je obvyklé, že jsou zaměstnanci s posláním společnosti podrobně seznamováni. U nás zatím taková praxe neexistuje, a to ani v těch společnostech, které mají svoji misi formulovanou (4).

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

- postavení na trhu, produktivita;
- finanční zdroje, rentabilita;
- manažerská výkonnost a zodpovědnost;
- výkonnost pracovníků a jejich postoje;
- sociální zodpovědnost (3).

Dále je důležité strategické cíle ve strategii vyjádřit pomocí tzv. metody SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů: (4)

- Specific (specifický) – přesně určit čeho má být dosaženo.
- Measurable (měřitelný) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být možné změřit.
- Achievable (dosažitelný) – je cíl akceptovatelný pro všechny důležité zúčastněné strany (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.)?
- Realistic (reálný) – je reálné daného cíle dosáhnout?
- Time framed (časově vymezený) – určení jednotlivých časových etap a sledování jejich plnění (3).

Určení cílů je kritickým prvkem plánování. Po stanovení cílů musí následovat další aktivity zahrnující prostředky a specifické činnosti pro dosažení stanovených cílů. Důležité je snažit se předvídat budoucnost, která se odvíjí od stálého monitorování vývoje prostředí, a to nejen v odvětví, v němž společnost působí, ale i na celém trhu. Je také potřeba vzít v úvahu zdroje a schopnosti společnosti, které představují určitá omezení při plánování, a které musí manažeři a podnikatelé respektovat (3).

Jedná se o proces, jehož výstupem by měl být písemný dokument – strategický plán, obsahující specifikaci akcí, které musí společnost provádět v zájmu dosažení cílů. Ve společnosti je zapotřebí propojit strategické, taktické i operativní plány. Pro věcné hledisko je nutné propojit plán investic, rozvoje, výrobních, finančních, obchodních, marketingových a personálních cílů. U plánů je zapotřebí i zpětná vazba (3).

1.4.1 Analýza obecného prostředí dle metody SLEPT

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

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

- Social – společenské a demografické faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale i stranu nabídky jako podnikavost a pracovní motivaci.

- **Legal** – právní faktory, kterými mohou být kvalita a stabilita právního systému a právních norem, přehlednost a míra složitosti právních norem atd.
- **Economic** – (makro)ekonomické faktory, jejichž cílem je především maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance, a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci.
- **Political** – politické faktory velmi silně ovlivňují fungování ekonomiky v zemi, především zákony a kontrolou jejich dodržování.
- **Technological** – technologické faktory jsou pro firmy velmi významné hlavně z důvodu významných vynálezů a zásadních inovací. V důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle není jisté, zda určitý výzkum bude úspěšný či nikoliv (2).

Analýza SLEPT je též známa pod označením PEST. Jedná se o identické analýzy s tím rozdílem, že analýza PEST oproti analýze SLEPT slučuje politické a právní faktory. V tabulce 3 jsou uvedeny příklady faktorů sledovaných v rámci této analýzy.

Tab. 3: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy (5)

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Míra technologického opotřebení
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti	Změny životního stylu	Spotřeba energie a náklady na energii
Pracovní právo	Zdanění	Postoje k práci a volnému času	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Měnové kurzy	Vzdělání	Internet, satelitní komunikace

1.4.2 Analýza oboru dle Porterovy analýzy pěti sil

Porterova analýza pěti sil též známá pod názvem Porterova analýza odvětví slouží především pro zmapování konkurenční pozice společnosti v odvětví, ve kterém působí, a to za účelem nalezení hrozeb, které její pozici mohou v budoucnu zhoršit, a příležitostí, jejichž využití by mohlo pozici společnosti zlepšit. Postavení společnosti v určitém odvětví je určováno především působením následujících pěti faktorů:

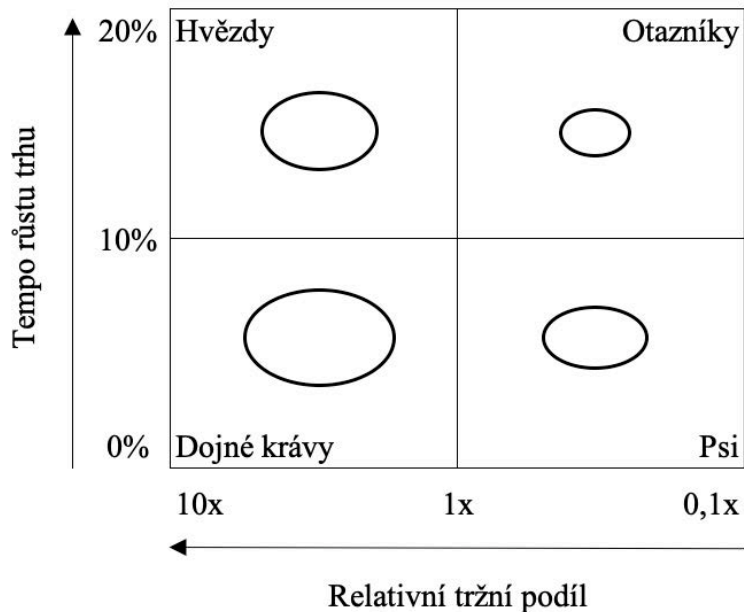
1. **Vyjednávací silou zákazníků** – je sledována struktura a koncentrace zákazníků na trhu.
2. **Vyjednávací silou dodavatelů** – je pozorována velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky služeb a výrobků na trhu.
3. **Hrozbou vstupu nových konkurentů** – je analyzována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

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

1. Identifikace tzv. základních hrozeb, které pro společnost mohou ve výše uvedených oblastech vyplynout např. nepřizpůsobivý zákazník nebo vysoká konkurenční rivalita v odvětví.
2. V tomto kroku je potřeba hledat příležitosti, které by mohly hrozby zjištěné v prvním kroku oslabovat případně eliminovat.
3. Pokud v prvním kroku nebyly nalezeny žádné základní hrozby, lze analýzu považovat za nepodstatnou, a může být ukončena. Může však nastat i situace, kdy budou nalezeny příležitosti, které by mohly pozici společnosti v odvětví zlepšit, a jejich realizace by se mohla vyplatit (4).

1.4.3 Analýza portfolia produktů a služeb – BCG matice

Mezi jednu z nejznámějších portfolio analýz patří BCG matice vyvinutá Boston Consulting Group. Předpokladem této analýzy je, že každý výrobek nebo podnikatelská jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů. Jednotlivé kvadranty vychází z množství prostředků, které pro společnost generují nebo od společnosti vyžadují (3). Tato matice je vyobrazena na obrázku 4.



Obr. 4: BCG matice (3)

Vertikální osa – **tempo růstu trhu**: znázorňuje, jak rychle případně pomalu daný trh roste. Rychle rostoucí trhy vyžadují investování peněžních prostředků. Jedná se zároveň o ukazatel síly trhu, jeho potenciálu a atraktivity pro konkurenty. Míra růstu nad 10 % ročně je označována za podstatnou.

Horizontální osa – **relativní tržní podíl**: znázorňuje předpokládané vytvoření peněžních prostředků. Pokud tržní podíl roste, je předpoklad, že dojde k vytvoření více peněžních prostředků. Podíl společnosti je posuzován vůči největšímu konkurentovi a je zde rozlišován vysoký a nízký tržní podíl (5).

Popis kvadrantů matice BCG:

Otazníky

Výrobek nebo podnikatelská jednotka, které mají nízký podíl na trhu s vysokým tempem růstu. Je zde velký potenciál, který vyžaduje hodně peněžních prostředků pro získání tržního podílu. Označení otazníky vyjadřuje dilema společnosti, protože výrobky či podnikatelské jednotky mohou být v budoucnu ztrátové, ale i ziskové. Je tedy potřeba volit rozvážně.

Hvězdy

Každý úspěšný otazník se stane hvězdou, která má silné postavení oproti konkurentům s velkým tempem růstu. Pro udržení pozice musí společnost obětovat velké množství peněžních prostředků. Jedná se o ziskový kvadrant, který se po snížení tempa růstu stane dojnými krávami.

Dojné krávy

Představují výrobek nebo podnikatelskou jednotku s vysokým podílem na trhu s nízkým tempem růstu. Nepotřebují velké množství investic, ale generují velké množství peněžních prostředků, které jsou využity k financování ostatních kvadrantů především hvězd.

Psi

Tyto výrobky nebo podnikatelské jednotky mají nízký podíl na trhu s malým tempem růstu. Psi nejsou pro společnost perspektivní, generují nízký zisk a v mnoha případech i ztrátu. Společnost musí zvážit, zda pokračovat, omezit nebo zastavit tyto výrobky či podnikatelské jednotky (5).

Na základě výsledků této analýzy lze pro každý výrobek nebo podnikatelskou jednotku vybrat některou s níže uvedených strategií:

1) Budovat tržní podíl – tato strategie si klade za cíl zvýšit tržní podíl výrobku. Využívá se u otazníků, které mají potenciál stát se hvězdami nebo u hvězd, které generují významné příjmy. Finanční podpora ze strany společnosti musí být významná.

2) Udržovat – cílem společnosti je investovat jen tolik, aby se výrobek nebo podnikatelská jednotka udrželi na současné úrovni tzn. udržení tržního podílu. Je využíváno u dojných krav.

3) Sklízet – společnost postupně snižuje investované peněžní prostředky a maximalizuje zisk z daného výrobku nebo podnikatelské jednotky. Využívá se u dojných krav, které jsou v budoucnu nejisté, lze využít také u otazníků a psů (5).

4) Zbavovat se – klade si za cíl zbavit se výrobku nebo podnikatelské jednotky. Toho může být dosaženo vyřazením nebo prodejem, přičemž peněžní prostředky získané prodejem mohou být investovány jinde. Tato strategie je vhodná především u psů a otazníků, pokud vyžadují hodně peněžních prostředků (3).

1.4.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti metodou „7S“

Analýza vnitřního prostředí společnosti směřuje k identifikaci zdrojů a schopností společnosti, respektive strategické způsobilosti, kterou musí společnost mít, aby byla schopna reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jejím okolí. Dobře zvládnutá analýza vnitřního prostředí cílí k určení specifických předností společnosti jako základu konkurenční výhody (3).

Každá organizace má specifické vnitřní prostředí. Lze najít více přístupů ke klasifikaci a charakteristice složek vnitřního prostředí, přičemž všechny vychází z názoru, že podmínkou konkurenceschopnosti a úspěchu společnosti na trhu v měnícím se vnějším prostředí je určitá struktura a úroveň subsystémů (složek, procesů a faktorů) vnitřního prostředí společnosti (6).

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

1. strategie;
2. struktura;
3. systém řízení;
4. spolupracovníci;
5. styl vedení;
6. schopnost lidí;

7. sdílené hodnoty (6).

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

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

Spolupracovníky se mají na mysli lidé, řídicí i řadoví pracovníci, jejich funkce, vztahy, motivace, chování vůči organizaci atd. Je potřeba zde rozlišit kvantifikované (např. formální systém motivace a odměňování apod.) a nekvantifikované (např. postoje, morálka apod.) aspekty.

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

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

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

1.4.5 Finanční analýza

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

Horizontální analýza

Horizontální analýza se věnuje komparaci změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. „*Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku*“ (7).

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

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

Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů vůči jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozvahu se většinou používá výše aktiv (pasiv) a pro výkaz zisku a ztráty velikost celkových výnosů (nákladů) (7).

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi jedny z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších metod finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách společnosti (8). Podstata spočívá v tom, že jsou dávány do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo jiné hodnoty. V praxi se však využívají zejména následující ukazatele: (7)

Ukazatele zadluženosti

Čím je společnost zadluženější, tím větší riziko na sebe bere, neboť bez ohledu na svoji situaci musí být schopna své závazky řádně plnit (7).

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60 % (7).

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

Míra zadluženosti

Tento často používaný ukazatel poměruje cizí a vlastní kapitál. Je pro něj velice důležitý jeho časový vývoj, tedy zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje či snižuje (7).

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

Úrokové krytí

Charakterizuje výši zadluženosti prostřednictvím schopnosti společnosti splácet úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5 (7).

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

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné platit závazky, s tím, co je nutné zaplatit, a to za pomoci různých položek (7).

Ukazatel běžné likvidity

Tato analýza vyjadřuje, kolikrát oběžná aktivity pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti. Při jeho výpočtu by měla být posouzena struktura zásob a jejich prodejní hodnota, a dále struktura pohledávek. Do výpočtu by neměly být zahrnovány neprodejné zásoby a pohledávky po lhůtě splatnosti či nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (7).

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

Ukazatel pohotovosti likvidity

Tento ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 1 – 1,5. Pokud je menší než 1 musí společnost spoléhat na případný prodej zásob (7). V analýze se vyplatí zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotovosti likvidity (8).

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

Ukazatel okamžité likvidity

Tento ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty ukazují, že jsou finance využity neefektivně (7).

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

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří: (7)

Rentabilita celkového kapitálu

Tento ukazatel měří produkční sílu společnosti (7).

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

Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti, a je třeba jej hodnotit v delším časovém horizontu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být o několik procent vyšší než dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů, jinak se takové riziko nevyplatí (7).

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

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, zda je výše aktiv v poměru k současným nebo budoucím aktivitám společnosti přiměřená (7).

Obrat aktiv

Doporučená hodnota ukazatele je 1. Nicméně, čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím lépe (7).

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

Obrat dlouhodobého majetku

Na rozdíl od předchozího ukazatele se tento ukazatel omezuje pouze na posouzení využití investičního majetku, a je ovlivněn mírou odepsanosti majetku tzn. je-li odepsanost majetku větší, je výsledek ukazatele lepší (7).

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

Doba obratu pohledávek

Představuje průměrnou dobu, za kterou společnost inkasuje platby od svých zákazníků. Čím je tato doba delší, tím vrůstá potřeba úvěrů a zvyšují se náklady (7).

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

Doba obratu závazků

„Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady“
(7).

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

1.5 Analýza faktorů ve SWOT matici

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

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

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů, které pro společnost představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající z okolí, z očekávání zúčastněných stran a z interního prostředí společnosti. Dané faktory jsou následně verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny dle jejich významu. Analýza SWOT by měla být vždy relevantní, tzn. aby v ní bylo zahrnuto jen to, čeho se rozhodování týká (4).

Při jejím zpracování je žádoucí respektovat následující zásady:

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

Faktory z interní analýzy, které zahrnují silné i slabé stránky, a faktory z externí analýzy, tedy příležitosti a hrozby, je následně třeba uspořádat do SWOT matice (5). Na tomto

základě je vytvořena finální matice, která může mít například následující podobu viz tabulka 4:

Tab. 4: Příkladová tabulka složení SWOT matice (vlastní zpracování)

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

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

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

Hodnocení faktorů interní analýzy (IFE)

Každá položka S a O je hodnocena na škále, která se většinou pohybuje v rozmezí 1–5. Hodnota 1 uvádí nejnižší spokojenost a hodnota 5 naopak vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným prvkem.

Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE)

Položky W a T jsou hodnoceny dle stejné stupnice, ale se záporným znaménkem. Hodnota -1 odpovídá nejnižší nespokojenosti a hodnota -5 vyjadřuje nejvyšší nespokojenost. Tento způsob hodnotí jednotlivé prvky a v každé kategorii je u každé položky hledán součin příslušné váhy a hodnocení. Jakmile jsou součiny zjištěny, za každou kategorii je provedena suma těchto součinů (9).

Tabulky 5 a 6 uvádí příklady hodnocení jednotlivých faktorů.

Tab. 5: Příklad hodnocení faktorů interní analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů za kategorii
S1	přívětivá cena	0,25	4	1	3,05
S2	dobré zákaznické vztahy	0,2	3	0,6	
S3	časová flexibilita	0,2	3	0,6	
S4	stabilní firma	0,1	4	0,4	
S5	poradenské služby	0,15	3	0,45	
W1	slabá úroveň reklamy	0,4	3	1,2	2,75
W2	slabá obchodní síť	0,35	3	1,05	
W3	doprava	0,25	2	0,5	

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

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů za kategorii
O1	dostupná pracovní síla	0,3	3	0,9	3,4
O2	využití nových trhů	0,4	4	1,6	
O3	zvýšená platební schopnost obyvatelstva	0,3	3	0,9	
T1	vstup nové konkurence na trh	0,4	4	1,6	3,15
T2	zvýšení cen energií	0,35	3	1,05	
T3	alternativní zdroje vytápění	0,25	2	0,5	

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

Interní faktory jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky:

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 3,05 + 2,75 = 5,80$$

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

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 3,40 + 3,15 = 6,55$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory. Tato bilance je následující:

$$\text{Bilance} = In + Ex = (3,05 + 2,75) - (3,40 + 3,15) = -0,75$$

Zjištěný výsledek je roven hodnotě $-0,75$, a je tedy vhodné se zaměřit na posilování externích faktorů, obzvláště příležitostí. Ve vazbě na SWOT matici je pak vhodné minimalizovat hrozby. Na základě hodnot se volí strategie TO – minmaxi (9).

1.6 Výběr vhodné strategie rozvoje společnosti

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

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

Návrh strategie by měl být prováděn tak, aby všechny významné analytické závěry charakteru S a O byly využity a analytické závěry charakteru W a T byly eliminovány. Toho lze dosáhnout např. tím, že k jednotlivým analytickým závěrům SWOT analýzy budou postupně formulovány strategické cíle SMART, které budou s výše uvedenou zásadou v souladu, a začleněny do struktury návrhu strategie podle jejího obsahového vymezení (2). Pokud jde o obsahové vymezení strategie, tak malé společnosti obvykle volí některou z níže uvedených strategií:

Strategie koncentrace na vybraný tržní segment

Malé společnosti by se spíše měly zaměřit na přesně vybrané segmenty, které jsou pro větší společnosti nezajímavé vzhledem k jejich velikosti. Malé společnosti vyplňují vzniklé mezery na trhu a uspokojují malou skupinu zákazníků. Problémem této strategie je nalezení odpovídajícího tržního segmentu (10).

Strategie diferenciac

V této strategii se konkuruje zejména kvalitou, kterou vnímá zákazník, a ne podnikatel samotný. Strategie může být založena za účelem odlišit se od konkurence a nabídnout zákazníkovi něco navíc, a získat tak jeho loajálnost. Jedná se tedy o komplexní uspokojení potřeb zákazníků, včetně kvality komunikace a vztahů (10).

Strategie diverzifikace

Tato strategie obsahuje určitá rizika pro malé společnosti, ale kvůli nestabilitě mnohých trhů způsobuje, že tyto společnosti musí podnikat v několika oblastech trhu. Díky tomu se zvyšují šance na udržení a přežití společnosti. Diverzifikace pomáhá snížit riziko v podmínkách rostoucí konkurence, ale mnohdy vyžaduje např. novou techniku, kvalifikaci apod. (10).

Strategie kooperace

Využívají ji především společnosti, které nemají žádnou konkurenční výhodu, aby mohly dlouhodobě čelit konkurenci. Většinou se kooperace využívá při vidině kumulace vyšší rentability v důsledku nižších nákladů než při intenzivní konkurenci. Je využíváno především na oligopolních trzích (11).

Další z možných strategií vychází z identifikace hlavních konkurentů, jejich detailního rozboru a následné volby vhodné konkurenční strategie (12). Dle **Porterovy generické strategie** má společnost při výběru konkurenční strategie na výběr ze tří možností:

- **Vedení v nejnižších nákladech** – společnost se snaží dosáhnout nejnižších nákladů v porovnání s konkurencí. Společnost obvykle prodává standardní produkty a usiluje o největší podíl na trhu. Ceny se pohybují na průměrné úrovni nebo pod ní tak, aby byla společnost vysoce konkurenční. Nevýhodou a rizikem pro společnost může být kvalita výrobků, která je na standardní úrovni, a nejsou tedy určeny pro náročnější zákazníky.
- **Diferenciace** – společnost se musí soustředit na vývoj nebo vytvoření obrazu o unikátním produktu pro zákazníky s vysokou přidanou hodnotou vůči konkurenčním podnikům. Poté stanoví cenu vyšší, než je průměr na trhu. Rizikem této strategie je možnost, že zákazníci dají přednost levnějším výrobkům.
- **Zaměření** – společnost se soustředí na několik tržních segmentů, které chce obsluhovat. Poté se zaměří na nízké náklady nebo diferenciaci ve dříve vybraných segmentech. Riziko představuje možnost, že se segment stane atraktivní i pro jiné společnosti (12).

Ze všech uváděných Porterových generických strategií je zejména poslední vhodná pro začínající a malé společnosti (do cca 100 zaměstnanců), respektive strategie diferenciaci je více atraktivní pro malé společnosti zejména ve spojení se zaměřením na tržní výklenky. Začínající a malé společnosti mají omezené zdroje (finanční, lidské, znalosti

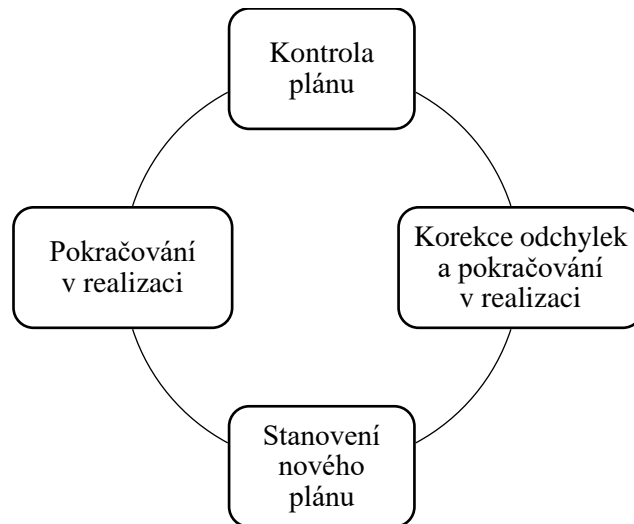
atd.) a malou vyjednávací sílu na trhu. Jejich síla spočívá zejména v zaměření na určitý výklenek (lokalitu či segment zákazníků), který velké firmy neláká, protože úzká specializace a individuální přístup k zákazníkovi jsou pro ně velice drahé. Na druhé straně mohou své nevýhody posílit kooperacemi (strategiemi spolupráce s jinými společnostmi, aby získaly potřebné kompetence, sílu, lobbying, zdroje atd.).

1.7 Implementace a kontrola strategie

Strategická analýza a formulace návrhu strategie by neměly význam, pokud by nebyly uvedeny do života. Z tohoto důvodu je potřeba implementaci strategie věnovat stejnou pozornost jako analýzám a formulaci návrhu strategie. Lze metodicky zcela správně zformulovat strategii, ale v důsledku měnících se podmínek může být nevhodná. Je tedy nutné v potřebných časových intervalech kontrolovat průběh realizace strategie a případně provádět upřesnění a revidování potřeb a plánů strategie (4).

„Implementaci strategie můžeme definovat jako proces, jehož prostřednictvím jsou strategie uvedeny do života“ (4).

Do implementace strategie jsou zapojeny i složky taktického a operativního, tedy střednědobého a krátkodobého řízení společnosti. Strategický management by však měl mít hlavní roli. U návrhu strategie by v implementační části neměl chybět **harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů** včetně specifikace, jejich nositelů, termínů atd. Tento harmonogram by měl být pravidelně kontrolován (4). *„Kontrola nemá jednoznačně prověřovací charakter, ale spíše charakter rozborový, analytický“ (3).* Na obrázku 5 je vidět proces kontroly implementace.



Obr. 5: Kontrola plánu (3)

1.8 Zhodnocení rizik z projektu/plánu – RIPRAN

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

Celý proces analýzy rizik se skládá z těchto jednotlivých fází:

- Příprava analýzy rizik – nejprve je potřeba vypracovat časový a obsahový plán, zvolit zodpovědné osoby a identifikovat stupnice, podle kterých budou rizika hodnocena viz tabulky 7, 8 a 9.
- Identifikace rizik – je potřeba vytvořit seznam rizik a sepsat možné scénáře.
- Kvantifikace rizik – formou tabulky bude sestaven seznam hrozeb a scénářů, ke kterým bude přiřazena pravděpodobnost, dopad a hodnota rizik.
- Odezva na rizika – zde se vytvoří opatření, která mají za úkol snížit hodnotu rizik na přijatelnou úroveň.
- Celkové zhodnocení rizik – vyhodnocení celkové hodnoty rizik a sestavení závěrů.

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

Tab. 7: Tabulka pro hodnocení pravděpodobností (vlastní zpracování)

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

Tab. 8: Tabulka pro hodnocení dopadu (vlastní zpracování)

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

Tab. 9: Tabulka pro hodnocení hodnoty rizik (vlastní zpracování)

Hodnocení rizika	Interval hodnot
Běžná rizika (A)	0–2000
Závažná rizika (B)	2000–6600
Kritická rizika (C)	6600–10000

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola diplomové práce se zaměří na popis vybrané společnosti působící na trhu s elektřinou a následnou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém společnost působí.

2.1 Popis a předmět podnikání vybrané společnosti

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

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

V níže uvedené tabulce 10 jsou uvedeny základní údaje společnosti QUANTUM, a.s.

Tab. 10: Základní údaje o společnosti (15)

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

Předmět podnikání:

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

- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel;
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plynem (dále jen „výrobní činnost“);
- distribuce plynu, obchod s plynem (dále jen „distribuce plynu“);
- obchod s elektřinou;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (dále jen „obchodní činnost“) (15).

2.1.1 Historie společnosti

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

V roce 1996 společnost QUANTUM, a.s. rozšířila obchodní činnost o projekci a realizaci staveb, a také o provádění energetických auditů. Stavební činnost je zaměřena na výstavbu a rekonstrukci plynárenských staveb, plynovodů, kotelen, vodovodů a kanalizací, čistíren odpadních vod, a dále stavby občanské vybavenosti, výstavbu bytových a rodinných domů.

V roce 2003 byla společnosti QUANTUM, a.s. Energetickým regulačním úřadem udělena licence na distribuci a prodej zemního plynu na vymezeném území Moravy a zahájena činnost v této oblasti. Postupně byly nakupovány plynovody a budovány nové. Distribuce a prodej zemního plynu se tak začali rozšiřovat do sítě velkoodběratelů, maloodběratelů a domácností. Od roku 2012 se obchodní činnost rozrůstá o prodej zemního plynu mimo vlastní distribuční síť. Vedle základních povinností vedoucích k zabezpečení spolehlivých dodávek zemního plynu všem odběratelům a zajištění provozu a údržby plynárenských zařízení provádí společnost řadu nadstandardních služeb. Společnost je držitelem značky kvality certifikované organizace GAS (14). V roce 2014 se obchodní činnost rozšiřuje o prodej elektřiny.

2.1.2 Nabízené produkty a služby společnosti

Společnost QUANTUM, a.s. nabízí množství produktů a služeb. Níže je uvedena klasifikace ekonomických činností podle ČSÚ (NACE kódy):

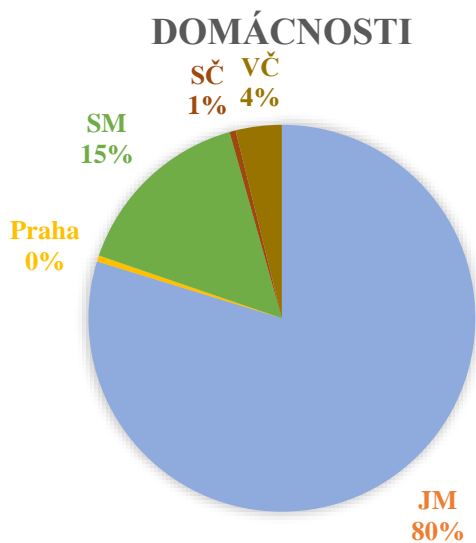
- 46900 Nespecializovaný velkoobchod
- 43220 Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace
- 74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
- 4120 Výstavba bytových a nebytových budov
- 4671 Velkoobchod s pevnými, kapalnými a plynými palivy a příbuznými výrobky
- 68310 Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
- 731 Reklamní činnosti
- 28250 Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení
- 432 Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce
- 71110 Architektonické činnosti
- 35220 Rozvod plyných paliv prostřednictvím sítí
- 3514 Obchod s elektřinou

Tabulka 11 uvádí podíl jednotlivých produktů a služeb připadající na celkové tržby společnosti QUANTUM, a.s.

Tab. 11: Podíl produktů a služeb na celkovém obratu společnosti (vlastní zpracování)

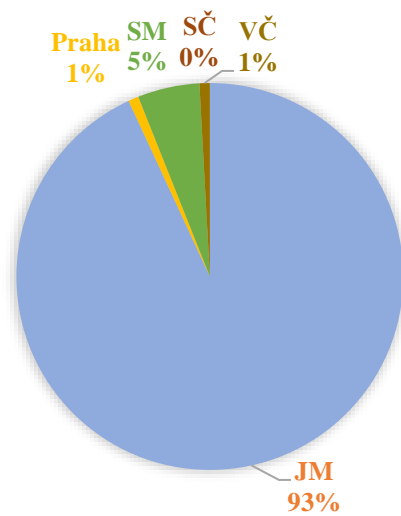
Položka	Tržby v tis. Kč	Podíl na celkových tržbách v %
Tržby ze zboží:		
distribuce a prodej zemního plynu	179 636	55,06 %
prodej elektřiny	14 101	4,32 %
obchodní činnost	57 001	17,47 %
Tržby z prodeje služeb:		
výrobní činnost	71 302	21,86 %
realitní činnost	1 999	0,61 %
ostatní	2 189	0,67 %
Celkové tržby	326 228	100,00 %

Na níže uvedeném grafu 1 a 2 je zobrazeno procentuální rozložení zákazníků odebírajících elektřinu od společnosti QUANTUM, a.s. v kategorii domácností a podnikatelů dle krajů. Z grafů vyplývá, že nejvíce zákazníků má společnost v Jihomoravském kraji, tedy 80 % všech zákazníků z kategorie domácností a 93 % všech zákazníků z kategorie podnikatelů. Následuje Severomoravský kraj s podílem 15 % a 5 %. Další kraje již mají podíl pouze v řádu procent.



Graf 1: Rozložení zákazníků kategorie domácnost dle krajů (vlastní zpracování)

PODNIKATELÉ



Graf 2: Rozložení zákazníků kategorie podnikatelé dle krajů (vlastní zpracování)

Na základě srovnání cen elektřiny největších konkurentů na trhu s elektřinou je následně stanovena cena elektřiny, která je o něco nižší. Podrobnější analýza cen bude provedena v Porterově analýze pěti sil.

2.2 Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“

Zde bude provedena analýza vnitřního prostředí vybrané společnosti QUANTUM, a.s. metodou „7S“, která nám následně pomůže k vytvoření návrhu rozvoje.

Strategie a politika společnosti

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

- stát se nejkvalitnější a nejproduktivnější plynárenskou společností na Moravě
- poskytovat zákazníkům kvalitní služby
- odebírat zboží a služby od nejkvalitnějších dodavatelů
- zajistit dobré pracovní a sociální podmínky pro zaměstnance, dbát na zvyšování kvalifikace a odbornosti
- získat další odborná oprávnění
- dodržovat zásady ochrany životního prostředí, minimalizovat případný negativní dopad z ekonomických činností

Hlavní strategií společnosti QUANTUM, a.s. v prodeji elektřiny je nabízet „kvalitní služby za rozumnou cenu“. Společnost se zaměřuje na to, aby potenciálním zákazníkům nabídla nižší cenu elektřiny než dominantní dodavatelé, a to s přidanou hodnotou ve formě energetického poradenství. Společnost QUANTUM, a.s. svým zaměstnancům pravidelně poskytuje speciální školení, díky nimž se zvyšují jejich odborné znalosti v dané problematice.

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

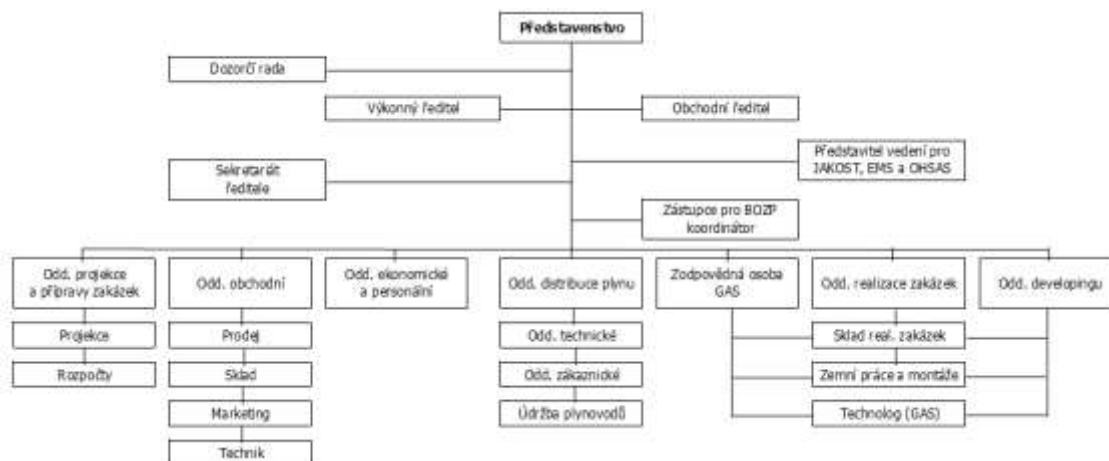
Společnost QUANTUM, a.s. se dále snaží svým zákazníkům nabídnout i ostatní služby (např. dodávku plynu, revize plynových zařízení apod.), a produkty (např. kotel, ohřívač vody apod.) společnosti. Zároveň se snaží se zákazníkem komunikovat v případě došlé výpovědi, která většinou chodí po „kobercovém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

Mezi jednu z hlavních výhod společnosti QUANTUM, a.s. patří stávající portfolio zákazníků, a to díky vlastní plynárenské distribuční soustavě, kde současně mnoho zákazníků odebírá zemní plyn právě od této společnosti.

V současné době existuje velká konkurence, kdy společnosti nabízí jak zemní plyn, tak i elektřinu, a proto je zapotřebí se zaměřit na obě komodity, aby společnost držela krok s konkurenty. Tak tomu je i v případě společnosti QUANTUM, a.s. Pro získání zákazníků na elektřinu je využíváno obchodníků, kteří se však v současné době primárně zaměřují spíše na prodej zemního plynu než elektřiny, a to jednak z důvodu větších úspor u zákazníků, a jednak z důvodu větší provize obchodníků. Z tohoto důvodu nemají obchodníci příliš zkušeností s prodejem samotné elektřiny.

Vedení a organizační struktura

Společnost QUANTUM, a.s. je akciovou společností, a tudíž musí mít povinné složení orgánů. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se schází minimálně jednou ročně. V čele organizačního schématu stojí představenstvo společnosti, které je statutárním orgánem společnosti a má tři členy: předsedu, který je zároveň obchodním ředitelem, místopředsedu, který je zároveň výkonným ředitelem a jednoho dalšího člena, který je prokuristou společnosti. Z působení je ve společnosti určen takto: společnost zastupuje představenstvo. Za představenstvo zastupuje společnost předseda představenstva nebo místopředseda představenstva, a to každý samostatně. Dalším důležitým orgánem, který dohlíží na působnost představenstva je dozorčí rada, která má tři členy. Společnost má celkem 50 zaměstnanců, kteří spadají pod **plochou liniovou organizační strukturu** viz obrázek 6. Tato organizační struktura je nyní dostačující a zajišťuje efektivní koordinaci a komunikaci zaměstnanců. Nicméně, v případě dalšího růstu společnosti, vzniku nových oddělení a přijetí nových zaměstnanců, bude muset vedení společnosti přemýšlet o zužování rozpětí řízení a tím pádem i o zvýšení počtu organizačních úrovní. Ve společnosti několik samostatných oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, který má jasně přidělené podřízené. Tito vedoucí následně spadají pod vedení společnosti.



Obr. 6: Organizační schéma společnosti (vlastní zpracování)

System řízení

Společnost QUANTUM, a.s. měla v minulosti certifikace pro systém řízení ISO 9001:2008 a environmentální certifikace dle normy ISO 14001:2004, neboť je bylo zapotřebí z důvodu veřejných zakázek. Společnost v současné době tyto certifikace nemá, neboť je ke své činnosti nepotřebuje, nicméně i přesto uvedené normy stále plní.

Jeden z hlavních informačních systému ve společnosti QUANTUM, a.s. je software ABRA, který slouží především pro účetní operace a CRM pro jednotlivé prodejce. Pro prodej komodit zemní plyn a elektřina společnost využívá software FLEXI IT společnosti D3SOFT, která nabízí i další specializované moduly zaměřující se na tyto komodity. Oddělení realizace zakázek spolu s oddělením projekce a přípravy zakázek používá software KROS, který je komplexním nástrojem pro tvorbu rozpočtů, kalkulací a sledování zakázek, a dále software AutoCAD pro kresbu projektů. Ve velkém je samozřejmě využíván kancelářský balík Microsoft Office, který při správném používání dokáže nahradit spoustu výrazně dražších softwarových řešení.

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

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

Spolupracovníci

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

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

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

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

Styl vedení

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

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

Schopnost lidí

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

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

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

Vzhledem k jedné z nejnižších úrovní nezaměstnanosti a převisu poptávky po pracovních silách je zapotřebí, více se soustředit na současné zaměstnance ať už ve formě dalšího vzdělávání, tak i ve stanovení adekvátní výše mezd.

Sdílené hodnoty

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

2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je pro každou společnost nezbytná, neboť pomáhá vedení společnosti zhodnotit celkovou finanční situaci, např. zda je společnost zisková či ztrátová a využívá dostatečně svá aktiva. Pro finanční analýzu bylo zvoleno období posledních čtyř let, tj. 2014–2017.

Horizontální analýza

V tabulce 12 a 13 je vidět vývoj aktiv společnosti QUANTUM, a.s. ve sledovaném období, kdy v roce 2014 aktiva společnosti vrostla o 18,08 % z důvodu nákupu plynovodů na nových územích, přičemž v roce 2015 následoval pokles o -10,44 % z důvodu snížení stavu zásob na skladě. V nadcházejících letech 2016 a 2017 následoval další růst, a to o 12,58 % v roce 2016 a o 9,81 % v roce 2017. Stálá aktiva ve sledovaném období neustále rostla, nejvíce v roce 2014 o 27,20 % a nejméně v roce 2016 o 4,84 %, neboť společnost v těchto letech investovala do nových plynovodů. Oběžná aktivita v roce 2014 vzrostla o 14,73 % a v roce 2015 zaznamenala pokles o -20,18 %. V roce 2016 potom dosáhla

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

Tab. 12: Absolutní změna položek aktiv v tis. Kč (vlastní zpracování)

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

Tab. 13: Relativní změna položek aktiv v % (vlastní zpracování)

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

Vývoj celkových pasiv, jak je uvedeno v tabulce 14 a 15, se odvíjí od celkových aktiv, a je reprezentován stejnými čísly. Vlastní kapitál po celé sledované období rostl z důvodu kladného výsledku hospodaření a převodu zisku do dalších let, a to nejvíce v roce 2017 o 16,13 %. Pokud jde o vlastní kapitál a stálá aktiva, tak obě položky každý rok rostly. Cizí zdroje v roce 2014 rostly, přičemž v roce 2015 následoval pokles o -16,10 %. V letech 2016 a 2017 cizí zdroje opět rostly. Ostatní pasiva střídavě klesala a rostla, přičemž největší pokles byl o -83,15 % a největší nárůst o 1560,16 %.

Tab. 14: Absolutní změna položek pasiv v tis. Kč (vlastní zpracování)

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

Tab. 15: Relativní změna položek pasiv v % (vlastní zpracování)

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

Vertikální analýza

V tabulce 16 je vidět, že v aktivech převažují oběžná aktiva. V roce 2014 byl jejich podíl nejvyšší za celé sledované období, kdy činil 72,52 %. Nejnižší podíl byl v roce 2015, a to 64,64 %. Stálá aktiva v roce 2017 zaznamenala nárůst až na hodnotu 34,71 %. Ostatní aktiva mají pouze okrajové zastoupení a stále klesající tendenci.

Tab. 16: Rozbor položek aktiv v % (vlastní zpracování)

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

Tabulka 17 znázorňuje rozbor položek pasiv. V pasivech převažují cizí zdroje, především z důvodu úvěrů, které ve sledovaném období mají klesající tendenci z 72,37 % v roce 2014 na 64,11 % v roce 2017. Pokles cizích zdrojů se projevil mírným nárůstem vlastního kapitálu z 27,60 % v roce 2014 na 34,35 % v roce 2017. Ostatní pasiva mají pouze okrajové zastoupení, nicméně každým rokem mírně narůstají.

Tab. 17: Rozbor položek pasiv v % (vlastní zpracování)

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

Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 18 znázorňuje ukazatele zadluženosti společnosti QUANTUM, a.s., a to celkovou zadluženost, míru zadluženosti a úrokové krytí.

Celková zadluženost společnosti QUANTUM, a.s. je celkem vysoká, nicméně ve sledovaném období měla klesající tendenci, kdy z 72,37 % v roce 2014 klesla až na hodnotu 64,11 % v roce 2017. Tato zadluženost může mít vliv na nižší ziskovost a ovlivňuje likviditu společnosti.

Míra zadluženosti společnosti QUANTUM, a.s. je také značně vysoká, což je dáno zejména tím, že cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. Míra zadluženosti má však klesající tendenci, kdy k poslednímu roku sledovaného období se podařilo snížit tento ukazatel na 186,63 %.

Optimální úrokové krytí se pohybuje okolo 800 % a více. Úrokové krytí rok od roku narůstá (s výjimkou roku 2015) a nabývá vysokých hodnot, kdy nejvyšší hodnota je 1150,54 % v roce 2017.

Tab. 18: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

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

Tabulka 19 prezentuje ukazatele likvidity společnosti QUANTUM, a.s. Při porovnání běžné likvidity s doporučenou hodnotou 2, tento ukazatel dosahuje pouze cca poloviny optimální hodnoty. Ukazatele pohotové likvidity také nedosahují optimální hodnoty, která se pohybuje mezi 1 – 1,5. Okamžitá likvidita je velice nízká, kdy v optimálním případě má dosahovat hodnot 0,2 – 0,5. Tyto hodnoty jsou nyní optimu velice vzdálené.

Tab. 19: Ukazatel likvidity (vlastní zpracování)

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

V tabulce 20 je vyobrazen ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) společnosti QUANTUM, a.s.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) je v celém sledovaném období velice nízký. Má však rostoucí charakter.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) dosáhl maxima 11,65 % v roce 2016, následně jeho hodnota mírně klesla na 11,38 % v roce 2017.

Tab. 20: Ukazatel rentability (vlastní zpracování)

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

Tabulka 21 znázorňuje ukazatele aktivity společnosti QUANTUM, a.s.

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

Tab. 21: Ukazatel aktivity (vlastní zpracování)

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

2.4 Analýza portfolia produktů a služeb

Analýza portfolia produktů a služeb bude zpracována formou BCG matice. Společnost QUANTUM, a.s. nabízí velké množství produktů a služeb, které lze sloučit do několika skupin. Skupiny jsou rozděleny dle společného trhu, zákazníků a podobných vlastností. Vzniklé skupiny jsou následující:

- prodej a distribuce zemního plynu;
- prodej elektřiny;
- prodej ohřívačů vody;
- realizace staveb včetně projekce;
- výstavba inženýrských sítí.

Prodej a distribuce zemního plynu

V současné době se jedná o hlavní činnost společnosti QUANTUM, a.s. generující největší tržby a zisk. Společnost se touto činností zabývá již více než 15 let a za tuto dobu se jí povedlo vybudovat stabilní portfolio zákazníků. Společnosti se povedlo získat několik plynárenských distribučních sítí. Jako distributor obsluhuje zhruba 10 000 zákazníků, a navíc jako obchodník se zemním plynem obsluhuje z tohoto počtu 60 % odběratelů. Jedná se tedy o vcelku slušné portfolio zákazníků, které skýtá potenciál do budoucnosti.

Prodej elektřiny

Jedná se o relativně novou činnost společnosti QUANTUM, a.s., která se na tržbách podílí jen zhruba ze 4 %. Jedná se však o velmi obdobný trh jako v případě prodeje zemního plynu, a je tedy možné v budoucnu oslovit tyto zákazníky s nabídkou prodeje elektřiny.

Jediným nedostatkem je relativní neznalost tohoto oboru, ať už z pohledu zaměstnance, který obsluhuje zákazníky, tak i z pohledu obchodního zástupce, který se převážně zaměřuje na plynárenské portfolio zákazníků. Tento nedostatek lze však řešit např. školením.

Prodej ohřívačů vody

Jde o jednu z prvních činností, kterou se společnost QUANTUM, a.s. zabývá od svého založení a na tržbách se podílí zhruba ze 17 %. Na samotném trhu s plynovými ohřívači má společnost asi 50 % podíl, přičemž její největší konkurent se podílí zhruba 30 % (16). I zde existuje možnost oslovit zákazníky s nabídkou zbylých produktů a služeb společnosti, a to včetně prodeje elektřiny.

Realizace staveb včetně projekce

Společnost QUANTUM, a.s. za svoji existenci realizovala již několik staveb bytových a rodinných domů. Jelikož společnost zaměstnává několik projektantů, dokáže tyto stavby i vyprojektovat. Tato činnost vytváří tržby ve výši 15 %.

Výstavba inženýrských sítí

Společnost QUANTUM, a.s. jakožto distributor plynu začala nejprve s budováním plynovodů, přičemž později se přidala i výstavba vodovodů a kanalizací. Jedná se o jednu z doprovodných činností, která se podílí na tržbách zhruba ze 7 %.

V tabulce 22 je uvedeno vyhodnocení portfolia produktů a služeb společnosti QUANTUM, a.s. pomocí BCG matice.

Tab. 22: Vyhodnocení BCG matice společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování)

Popis produktů/služeb	Relativní tržní podíl	Tempo růstu trhu	Procento tržeb	Kvadrant
Prodej a distribuce plynu	60,0 %	7,20 %	55 %	Hvězdy
Prodej elektřiny	1,2 %	11,20 %	4 %	Otazníky
Prodej ohřívačů vody	50,0 %	2,10 %	17 %	Dojné krávy
Realizace staveb včetně projekce	1,0 %	5,80 %	15 %	Psi
Výstavba inženýrských sítí	2,5 %	6,00 %	7 %	Psi

2.5 Porterova analýza pěti sil

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

2.5.1 Rivalita společností působících na daném trhu

Níže uvedená tabulka 23 představuje čtyři největší konkurenty společnosti QUANTUM, a.s. na trhu s elektřinou, kteří do jisté míry udávají cenu elektřiny. První dva konkurenti tedy společnost ČEZ Prodej, a.s. a společnost E.ON Energie, a.s. jsou zároveň i dva ze tří distributorů elektřiny v České republice, tedy vlastní i „sloupy a dráty“. Společnost innogy Energie, s.r.o. (původně RWE Energie, s.r.o.) využila svého jména a portfolia zákazníků na trhu se zemním plynem, díky čemuž se jí povedlo získat i velké množství odběratelů elektřiny. Společnost BOHEMIA ENERGY entity s.r.o. zase patří mezi první alternativní dodavatele elektřiny a zemního plynu, kteří se objevili po liberalizaci trhu. Dále je zde uvedena analyzovaná společnost QUANTUM, a.s., jejíž počet zákazníků je vůči konkurenci o několik řádů nižší. Podíl na trhu je porovnáván vůči celkovému počtu odběratelů elektřiny na území České republiky, jedná se tedy o 5 700 000 zákazníků (16).

Tab. 23: Počty odběrných míst vybraných společností (17)

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

Menší dodavatelé se snaží nabízet prodejní ceny elektřiny pod úroveň těchto dominantních dodavatelů a případně nabízet ještě další podpůrné služby, aby jim dokázali konkurovat.

V tabulce 24 je provedeno srovnání společnosti QUANTUM, a.s. s vybranou konkurencí. Všechny tyto společnosti (kromě společnosti QUANTUM, a.s.) dodávají elektřinu všem možným zákazníkům, a to nejen domácnostem a podnikatelům, ale i největším společnostem v České republice. Společnost QUANTUM, a.s. vzhledem ke své velikosti, malému počtu zákazníků a horším nákupním cenám elektřiny nyní necílí na dodávku elektřiny do takto velkých společností.

V předmětné tabulce je rovněž srovnána komoditní složka ceny, tj. cena za 1 MWh elektřiny, a stálý měsíční poplatek, který je jednou ze složek ceny. V této oblasti má společnost QUANTUM, a.s. nejvýhodnější postavení oproti vybrané konkurenci. Dále jsou porovnávány další doplňkové služby, kam byly zařazeny nejzajímavější služby pro zákazníky k dodávkám elektřiny. Nakonec byla k porovnání zvolena propagace, která se odvíjí od velikosti společnosti a množství peněz, které má společnost k dispozici na reklamy, ať už v televizi, rádiu nebo na internetu, na webové prezentace případně na ostatní formy propagace.

Tab. 24: Srovnání s konkurencí (vlastní zpracování)

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

S rivalitou společností působících na trhu s elektřinou souvisí i změna dodavatele. V tabulce 25 jsou uvedeny celkové počty změn dodavatele ve sledovaném období 2014–2017, a navíc v roce 2018. V roce 2018 byl největší počet změn dodavatele, který byl způsoben především výrazným zvýšením cen elektřiny a následným hledáním nového dodavatele s nižší cenou.

Tab. 25: Počty změn dodavatele (17)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet změn	333 542	277 756	359 536	357 847	570 511

2.5.2 Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo uvedeno, prodej elektřiny představuje 4,32 % z celkových tržeb společnosti QUANTUM, a.s. Větší část portfolia tvoří zákazníci z řad domácností, na které se společnost primárně zaměřuje. U domácností je vyjednávací síla zákazníků velice nízká vzhledem k nízké spotřebě elektřiny. Většina domácností je při hledání nového

dodavatele pasivní a mnohdy neví, že mohou změnou dodavatele ušetřit nějaké peníze. Z tohoto důvodu jsou od začátku u původního dodavatele elektřiny, kterým je na území Jihomoravského kraje společnost E.ON Energie, a.s. Pokud již zákazníci hledají nového dodavatele, většinou si vyberou některou z nabídek dodavatelů, případně se přihlásí do některé z aukcí energií např. aukce pořádané společností dTest. V aukci energií je předpoklad, že zákazník získá nižší cenu elektřiny, neboť je zde větší počet přihlášených osob, díky čemuž je celkově větší spotřeba elektřiny, a tím pádem je i větší vyjednávací síla.

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

2.5.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud dodavatel elektřiny není zároveň i jejím výrobcem, je odkázán na větší dodavatele elektřiny či přímo na nákup komodity na energetické burze např. PEGAS, PXE atd. Menší dodavatel je odkázán spíše na větší dodavatele vzhledem k vysokým burzovním poplatkům. Vzhledem k velkému množství dodavatelů jsou nabízené podmínky velmi podobné, a je tedy jen potřeba najít nejvhodnější nabídku pro konkrétního dodavatele. Prodejní ceny těchto dodavatelů se odvíjí od cen elektřiny na burze, ke kterým si přidávají svoji marži.

2.5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je v energetickém odvětví vysoká. Musí však splnit zákonná kritéria a získat od Energetické regulačního úřadu licenci na obchod s elektřinou, která je zpoplatněna částkou 100 000 Kč. Každý rok se objeví několik nových dodavatelů elektřiny.

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

2.5.5 Hrozba substitutů

Elektřina jako komodita nemá substitut, lze ji však vyrábět z různých zdrojů. Některé spotřebiče jsou však pouze na elektřinu a nelze je ničím nahradit např. televize, počítač apod. Vytápění nebo ohřev teplé vody může být nahrazen elektřinou např. plynovými spotřebiči. Spotřebitelé také mohou využít vlastní výroby elektřiny např. fotovoltaické panely s ukládáním energie do baterií, které v případě dotací mají smysl. Nyní je možné čerpat dotace na vlastní výrobu elektřiny z programu „Nová zelená úsporám“. Tabulka 26 uvádí možnou výši podpory na fotovoltaický systém v programu „Nová zelená úsporám“.

Tab. 26: Výše podpory v programu „Nová zelená úsporám“ (18)

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

2.6 Analýza obecného okolí společnosti – SLEPT

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

2.6.1 Sociální faktory

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

Tabulka 27 popisuje celkový počet dokončených bytů v rodinných a bytových domech, a dále celkový počet zahájených výstaveb nových bytů, to vše k 31.12.2018. Dále je uveden celkový počet domácností dle sčítání lidu k 26.3.2011 a celkový počet obyvatel k 31. 12. 2018.

Tab. 27: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích (19)

Kraj	Dokončené byty	Zahájené byty	Počet domácností	Počet obyvatel
Jihomoravský	4 450	4 406	473 520	1 185 889
Olomoucký	1 631	2 043	257 964	509 265
Vysočina	1 441	1 740	198 504	632 521
Celá ČR	33 868	33 121	4 375 122	10 436 560

Tabulka 28 uvádí počet potenciálních zákazníků na dodávku elektřiny z řad podnikatelů ve vybraných krajích.

Tab. 28: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích (19)

Kraj	Obchodní společnosti	Fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona
Jihomoravský	42 722	102 725
Olomoucký	12 810	48 753
Vysočina	8 297	42 139
Celá ČR	353 203	934 251

2.6.2 Legislativní faktory

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

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

počátkem procesu liberalizace trhu s elektřinou. Tato změna dovolila zákazníkům zvolit si svého dodavatele elektřiny a pomohla snížit marže dodavatelů vlivem konkurenčního prostředí.

Ústředním orgánem státní správy pro energetiku je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dalšími orgány působícími na trhu s elektřinou jsou Energetický regulační úřad a operátor trhu s elektřinou.

Energetický regulační úřad

Energetický regulační úřad (ERÚ) byl zřízen dne 1. 1. 2001 Energetickým zákonem jako správní úřad pro výkon regulace v energetice.

„Energetický regulační úřad zejména chrání oprávněné zájmy zákazníků a spotřebitelů v energetických odvětvích. V působnosti Energetického regulačního úřadu je regulace cen, podpora hospodářské soutěže v energetických odvětvích, výkon dohledu nad trhy v energetických odvětvích, podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie, podpora kombinované výroby elektřiny a tepla, podpora biometanu, podpora decentralní výroby elektřiny a ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů s cílem uspokojení všech přiměřených požadavků na dodávku energií a ochrana oprávněných zájmů držitelů licencí, jejichž činnost podléhá regulaci (20).“

Operátor trhu s elektřinou

Operátor trhu je akciová společnost založená státem – OTE, a.s., která vznikla v roce 2001. Jejím jediným akcionářem je stát Česká republika. Operátor trhu zajišťuje činnost nejen na trhu s elektřinou, ale i na trhu s plynem.

„Mezi hlavní předměty činnosti patří:

- vyhodnocování, zúčtování a vypořádání odchylek mezi sjednanými a skutečnými dodávkami a odběry elektřiny a plynu;*
- organizování krátkodobého trhu s elektřinou a krátkodobého trhu s plynem a ve spolupráci s provozovatelem přenosové soustavy organizování vyrovnávacího trhu s regulační energií;*
- zpracování a výměna dat a informací na trhu s elektřinou a trhu s plynem prostřednictvím centra datových a informačních služeb 24 hodin 7 dní v týdnu;*
- administrace výplaty podpory podporovaným zdrojům energie;*

- vydávání záruk původu elektřiny z obnovitelných zdrojů a elektřiny z vysokoučinné kombinované výroby elektřiny a tepla;
- poskytování technického zázemí pro změnu dodavatele elektřiny a plynu v odběrných místech zákazníků⁸;
- zpracovávání měsíční a roční zprávy o trhu s elektřinou a trhu s plynem v České republice;
- zpracovávání zprávy o budoucí očekávané spotřebě elektřiny a plynu a o způsobu zabezpečení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu“ (20).

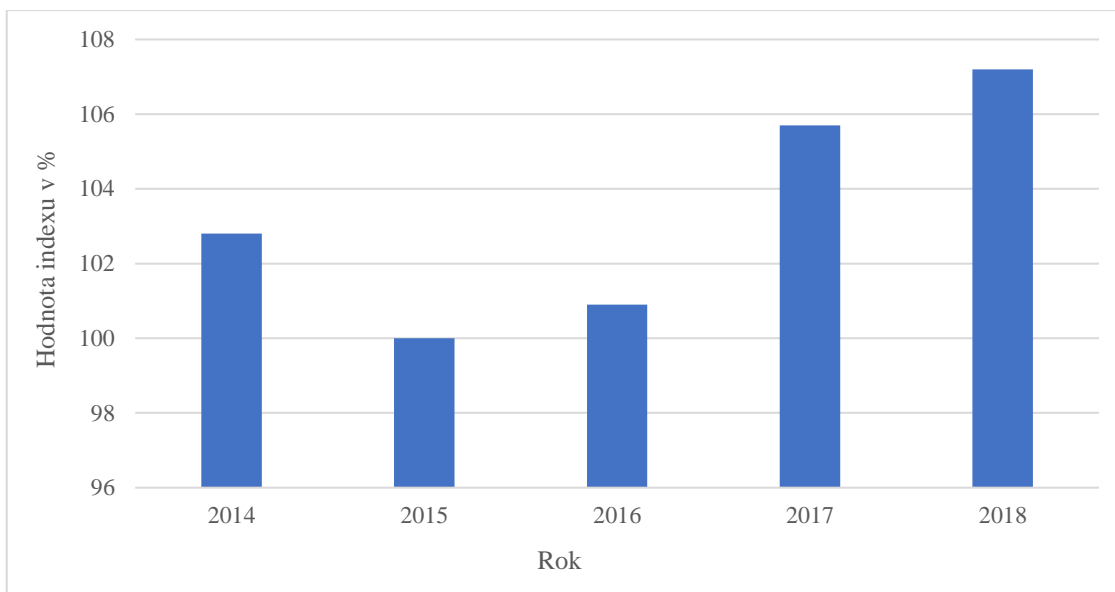
Další důležité legislativní dokumenty na energetickém trhu:

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

2.6.3 Ekonomické faktory

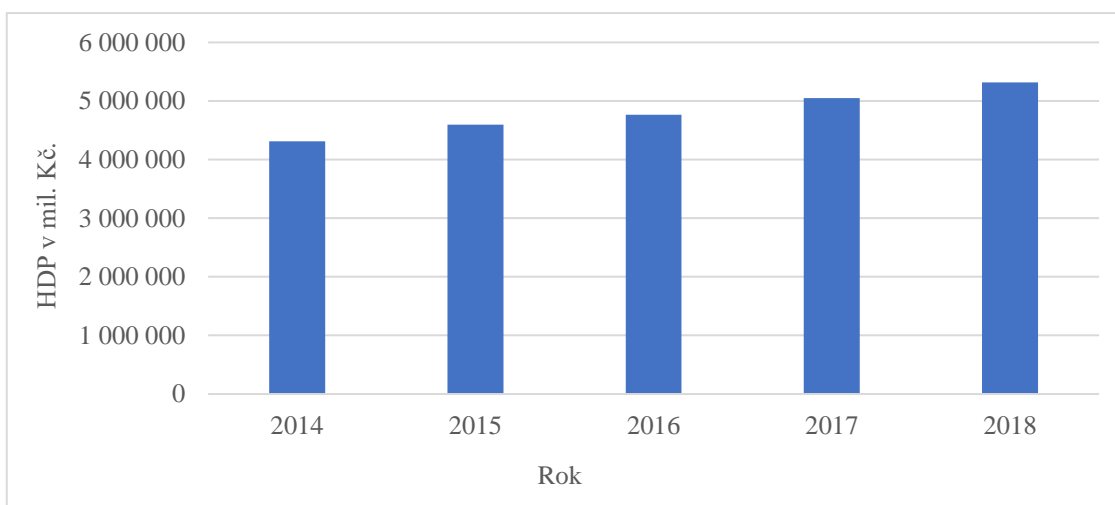
Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující společnost na trhu s elektřinou je především vývoj trhu, hrubého domácího produktu, nezaměstnanosti, inflace, měnového kurzu EUR/CZK a cen komodit korelujících s cenou elektřiny. Dalšími faktory je samotný vývoj ceny elektřiny, ať už nákupní, tak i prodejní,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

Graf 3 zobrazuje index průmyslové produkce pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Od roku 2015 daný trh každým rokem roste od 100 % v roce 2015 až po 107,2 % v roce 2018. Tento trh se odvíjí od celkového průmyslu, který v tomto období také rostl (22).



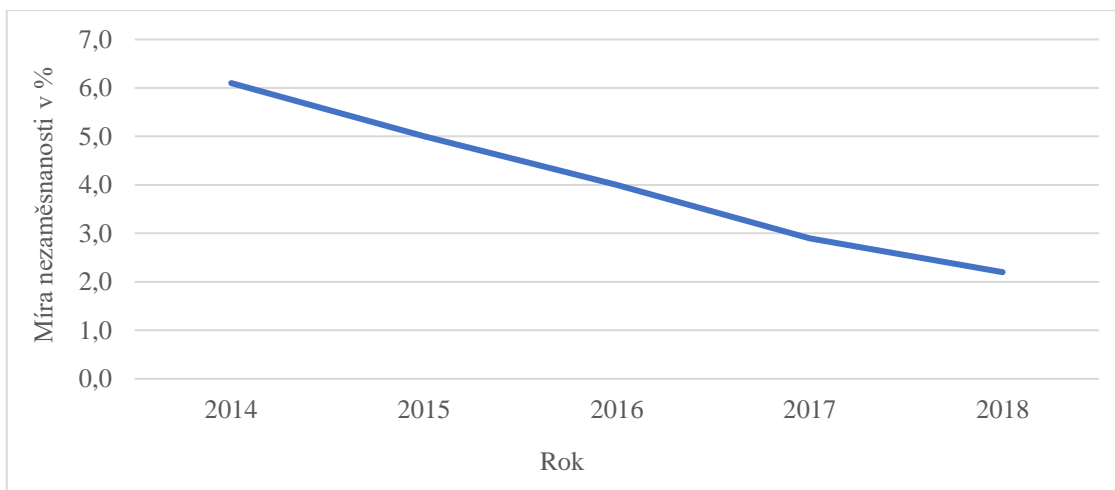
Graf 3: Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (23)

Hrubý domácí produkt v České republice ve sledovaném období roste (viz graf 4), a jeho růst se přepokládá i v následujících letech. Od roku 2014 do roku 2018 hrubý domácí produkt vzrostl o více než 1 000 000 mil. Kč. Na základě rostoucí ekonomiky roste i samotná spotřeba elektřiny.



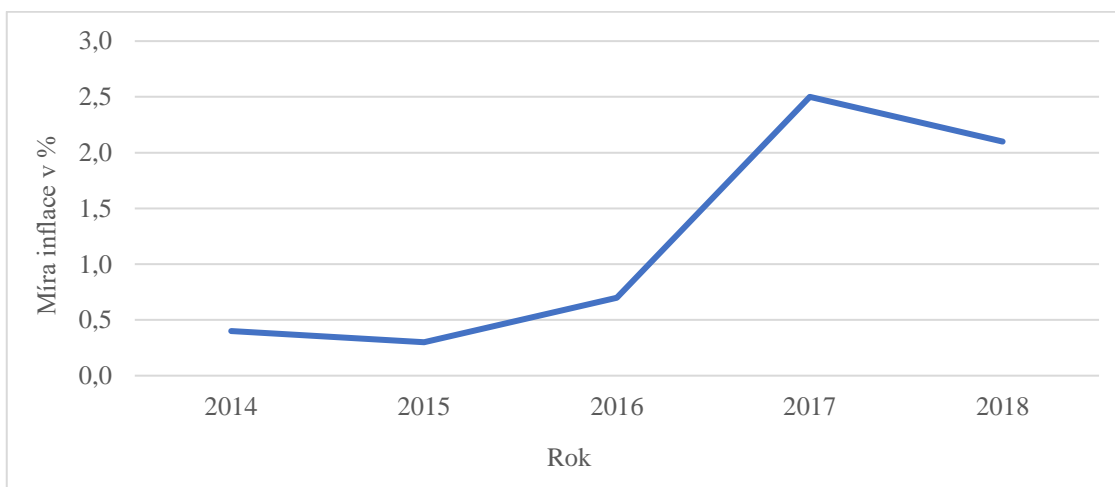
Graf 4: Hrubý domácí produkt celkem (mil. Kč) (21)

Naopak, míra nezaměstnanosti v České republice ve sledovaném období klesá (viz graf 5). Od roku 2014 do roku 2018 míra nezaměstnanosti klesla z hodnoty 6,1 % na 2,2 %. Za situace, kdy je nízká nezaměstnanost, je pro společnosti velice obtížné najít nové zaměstnance.



Graf 5: Obecná míra nezaměstnanosti (%) (22)

V grafu 6 je uvedena průměrná roční míra inflace. Mezi lety 2014-2015 měla mírně klesající hodnoty z 0,4 % na 0,3 %, a v roce 2016 mírně vzrostla na hodnotu 0,7 %. Nejvyšší hodnotu ve sledovaném období dosáhla v roce 2017, kdy průměrná hodnota dosahovala 2,5 %. V roce 2018 následoval mírný pokles na hodnotu 2,1 %.



Graf 6: Průměrná roční míra inflace (%) (23)

Na níže uvedeném obrázku 7 je možné pozorovat vývoj měnového kurzu EUR/CZK. ČNB si dala za cíl držet inflaci kolem 2 %, a proto od 7. 11. 2013 do 6. 4. 2017 provedla kurzový závazek. To znamenalo „držet“ korunu vůči euru na ceně v blízkosti 27 Kč. Díky tomuto kroku se společnostem působícím na trhu s elektřinou zdražil nákup elektřiny, a tedy i její následný prodej. Po ukončení intervencí se kurz pohybuje v rozmezí cca 26–25 Kč za euro.



Obr. 7: Vývoj kurzu EUR/CZK (24)

Ropa, uhlí a zemní plyn jsou komodity, které korelují s elektřinou. To znamená, pokud roste cena těchto komodit, tak roste i cena elektřiny. Jak je vidět na níže uvedených obrázcích 8, 9 a 10 od počátku sledovaného období měly komodity spíše stoupající tendenci. Ropa dosáhla nejvyšší hodnoty začátkem října 2018, uhlí v první polovině září 2018 a zemní plyn v první polovině listopadu 2018.



Obr. 8: Vývoj cen ropy (25)



Obr. 9: Vývoj cen uhlí (26)



Obr. 10: Vývoj cen zemního plynu (27)

V současné době cenu elektřiny nejvíce ovlivňují emisní povolenky, které je možné vidět na obrázku 11. V září roku 2018 dosáhly nejvyšší hodnoty, což se odrazilo i v nejvyšší ceně elektřiny ve sledovaném období. Následoval pomalý pokles cen emisních povolenek, a tedy i cen elektřiny viz obrázek 12.



Obr. 11: Vývoj cen emisních povolenek (28)



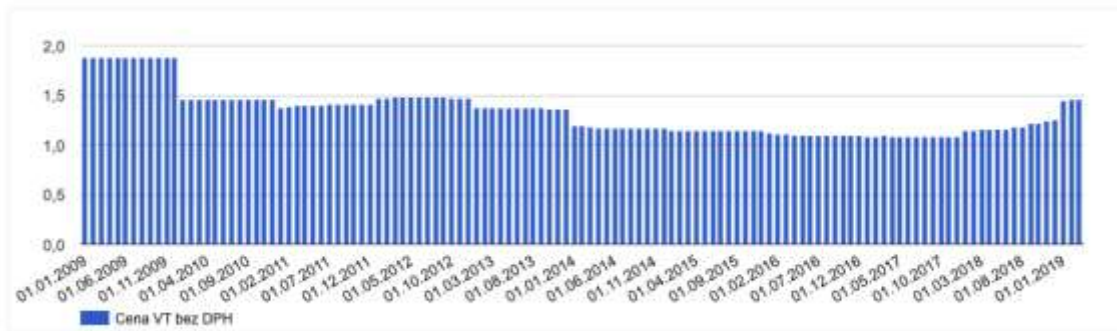
Obr. 12: Vývoj cen elektřiny (29)

Na níže uvedených obrázcích 13, 14, 15 a 16 je zobrazen vývoj průměrné prodejní ceny elektřiny koncovým zákazníkům (domácnostem), a to u sazby D02d¹ a D45d². Je možné vidět, že reakce na zvýšenou nákupní cenu má mírně zpožděnou reakci. To je způsobeno

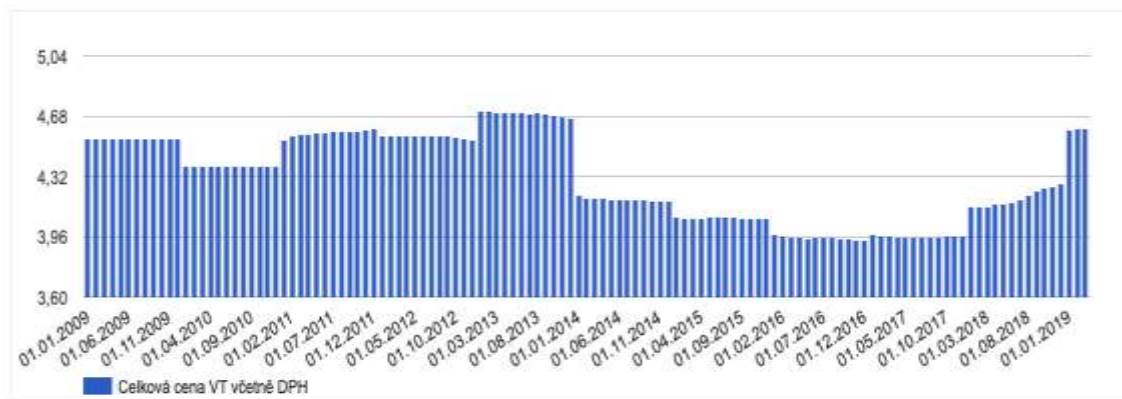
¹ Sazba D02d – jedná se o jednotarifovou sazbu elektřiny využívanou na spotřebu standardních spotřebičů (např. televize, lednice, světlo apod.)

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

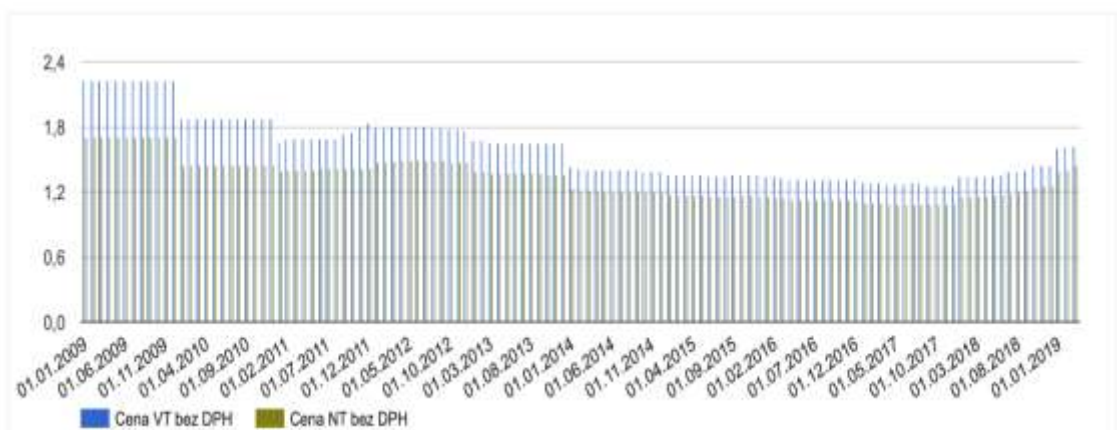
několika faktory, a to především velkou konkurencí, včasným nákupem budoucích produktů (např. měsíční, roční apod.) a rozpětím marže.



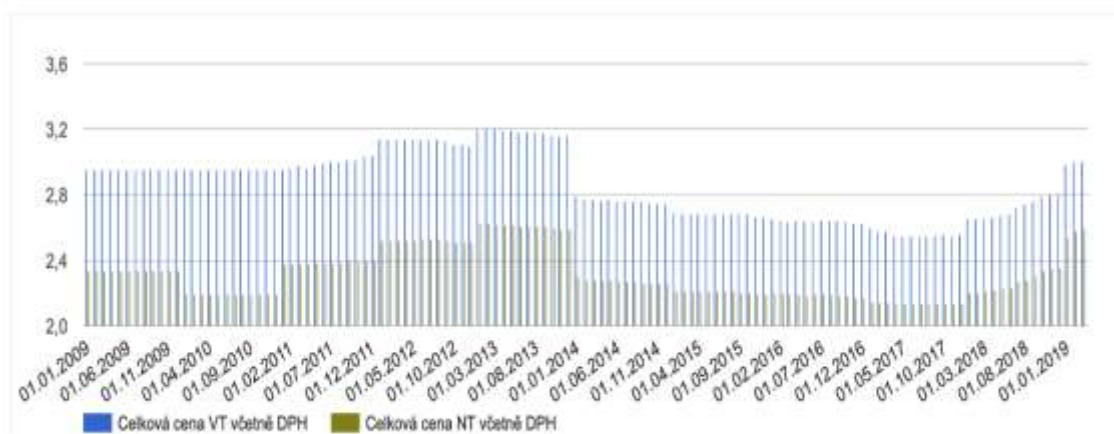
Obr. 13: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D02d (30)



Obr. 14: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D02d (31)

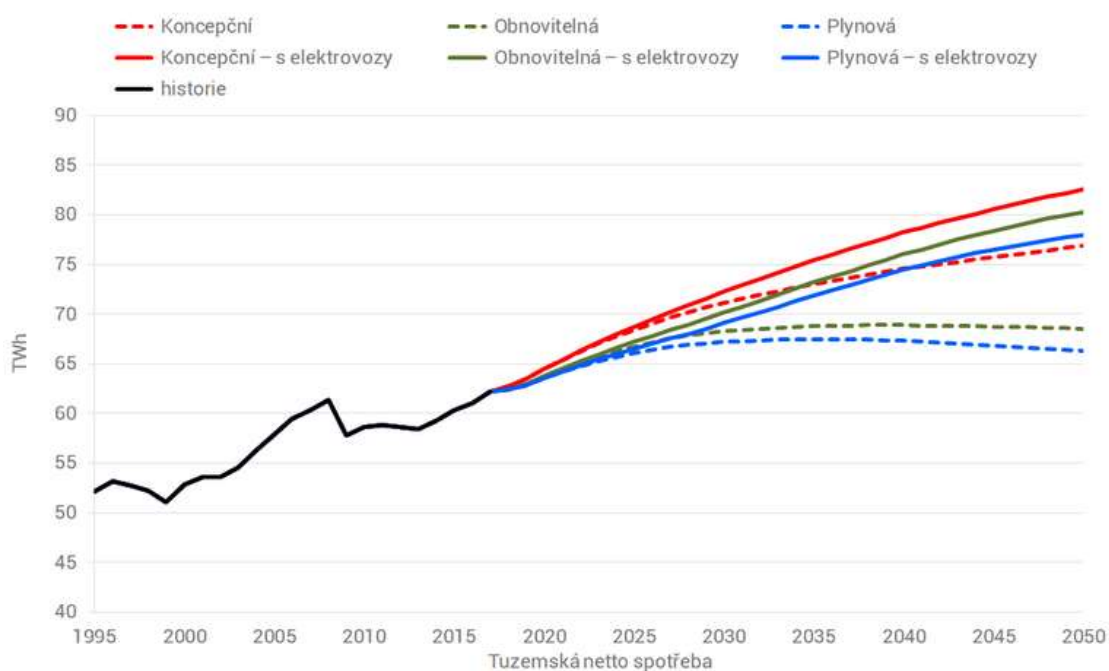


Obr. 15: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D45d (30)



Obr. 16: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D45d (31)

Níže uvedený obrázek 17 znázorňuje historický a budoucí vývoj spotřeby elektřiny na území České republiky. Budoucí vývoj spotřeby elektřiny ukazuje několik možných scénářů vývoje. Jedná se o model koncepční, obnovitelný a plynový bez elektrovozů a s elektrovozů. Tyto modely jsou popsány v následující části (politické faktory).



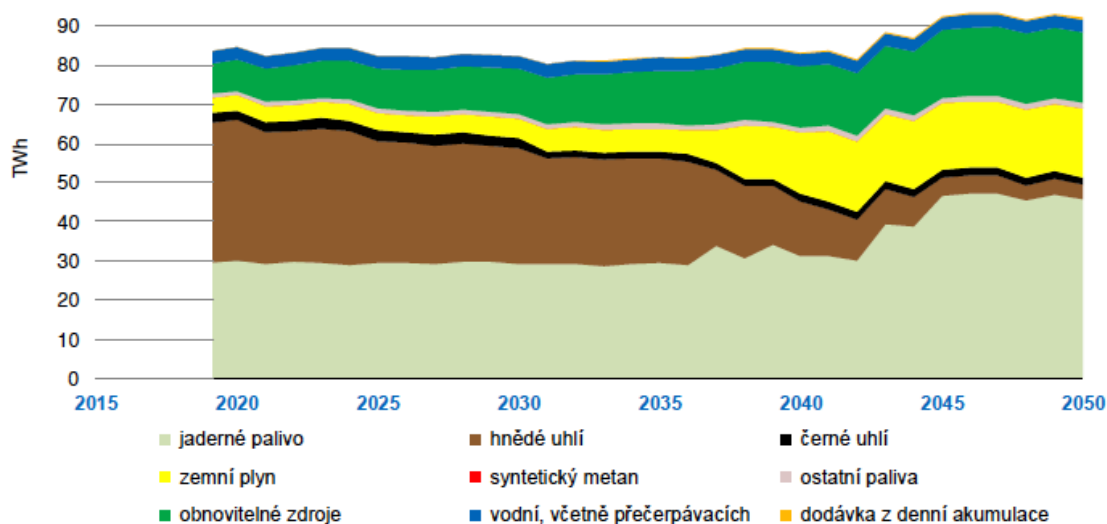
Obr. 17: Spotřeba elektřiny v ČR včetně predikce budoucí spotřeby (32)

2.6.4 Politické faktory

Energetická politika České republiky vychází ze schválené dlouhodobé strategie a z cílů Evropské unie. Řídí se především dokumentem Státní energetické koncepce České republiky. Jedná se o dokument, který stanovuje strategické cíle České republiky v energetickém hospodářství s výhledem na 30 let. Jedním z hlavních nástrojů pro dosahování úspor v konečné spotřebě je dosahování každoročních úspor ve výši 1,5 % objemu ročního prodeje energie konečným zákazníkům a tím i snižování celkových škodlivých emisí (33).

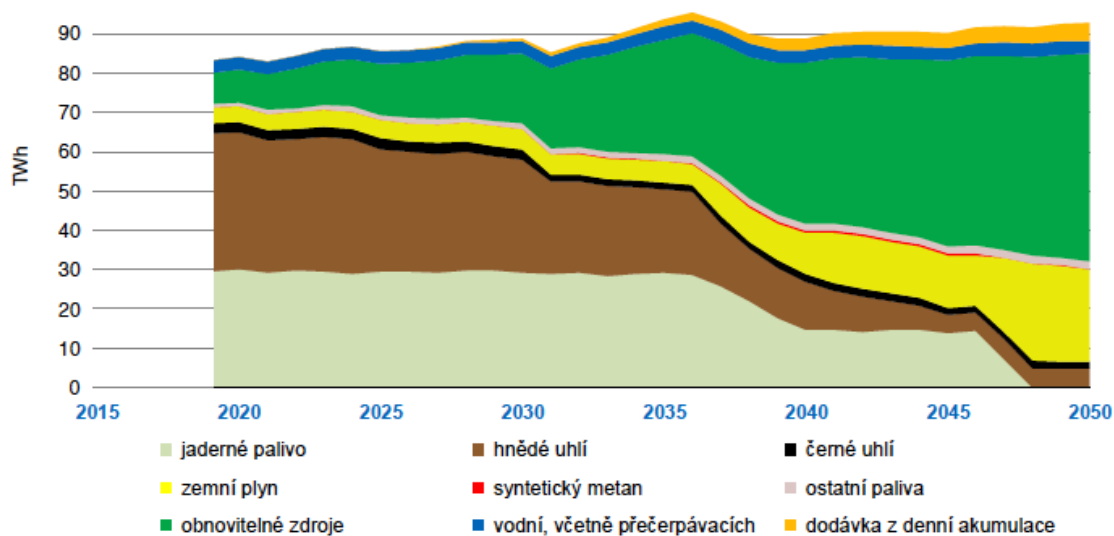
Operátor trhu si nechává každoročně vypracovat zprávu o očekávané dlouhodobé rovnováze mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu. Z této studie vyplývají tři možné scénáře nastávajícího vývoje s ohlednutím na budoucí snižování emisí. Jedná se o případovou studii koncepční, obnovitelnou a plynovou viz níže uvedené obrázky 18, 19 a 20.

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



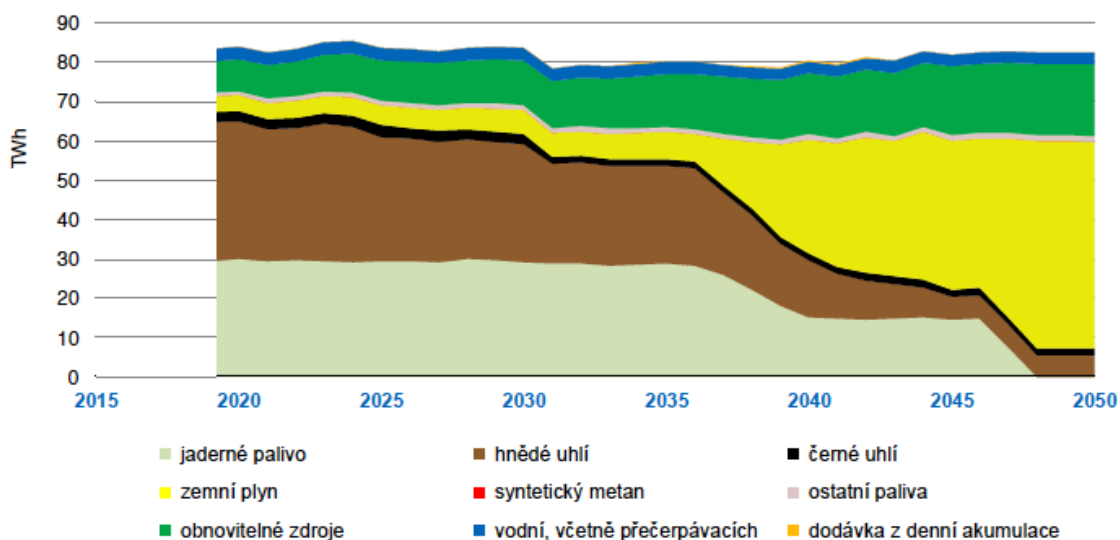
Obr. 18: Koncepční případová studie – dodávky elektřiny (16)

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



Obr. 19: Obnovitelná případová studie – dodávky elektřiny (16)

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



Obr. 20: Plynová případová studie – dodávky elektřiny (16)

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

2.6.5 Technologické faktory

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

Budoucím zdrojem energie by mohly být i tzv. malé jaderné reaktory, které by měly znamenat finanční úsporu např. pro větší města.

2.7 Analýza faktorů z pomoci SWOT matice

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti QUANTUM, a.s. je nyní možné vytvořit SWOT matici se silnými a slabými stránkami společnosti, a dále příležitostmi a hrozbami externího okolí společnosti. Z vybraných faktorů budou následně sestaveny strategické přístupy pro rozvoj společnosti.

Jak vyplývá z tabulky 29 a 30, společnost QUANTUM, a.s. má převahu silných stránek nad slabými stránkami. Mezi nejsilnější stránky patří kvalitní služby za rozumnou cenu a stávající portfolio zákazníků, které skrývá velký potenciál. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří slabá úroveň propagace, kterou je potřeba zlepšit.

Tab. 29: SWOT matice – silné a slabé stránky společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování)

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

Tab. 30: SWOT matice – příležitosti a hrozby společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování)

Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
O1	potenciální zákazníci ve vybraných krajích	T1	zvýšení cen energií
O2	potenciální zákazníci v rámci celé ČR	T2	dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby elektřiny
O3	zvýšená kupní síla obyvatelstva	T3	vstup nové konkurence se silnou kapitálovou strukturou na trh
O4	zvýšená spotřeba elektřiny v budoucnosti	T4	legislativní změny stěžující situaci obchodníků s elektřinou
O5	chytrá zařízení měřící spotřebu elektřiny		
O6	elektrovozy		

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

2.7.1 Zhodnocení SWOT matice metodikou IFE a EFE

V níže uvedených tabulkách 31 a 32 je zhodnocena matice SWOT metodikou IFE a EFE.

Tab. 31: Hodnocení faktorů interní analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů za kategorii
S1	kvalitní služby za rozumnou cenu	0,25	3	0,75	3,50
S2	energetické poradenství	0,15	3	0,45	
S3	diverzifikované produkty a služby	0,10	3	0,30	
S4	stabilní společnost působící na trhu již 25 let	0,10	4	0,40	
S5	kvalifikovaní zaměstnanci	0,15	4	0,60	
S6	stávající portfolio zákazníků	0,25	4	1,00	
W1	slabá úroveň propagace	0,35	3	1,05	2,70
W2	málo prodejců elektřiny	0,30	2	0,60	
W3	míra zadluženosti	0,35	3	1,05	

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

Interní faktory jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky:

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 3,50 + 2,70 = 6,20$$

Tab. 32: Hodnocení faktorů externí analýzy (vlastní zpracování)

Typ	Faktor	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)	Suma součinů za kategorii
O1	potenciální zákazníci ve vybraných krajích	0,30	3	0,90	2,35
O2	potenciální zákazníci v rámci celé České republiky	0,20	2	0,40	
O3	zvýšená kupní síla obyvatelstva	0,15	3	0,45	
O4	zvýšená spotřeba elektřiny v budoucnosti	0,15	2	0,30	
O5	chytrá zařízení měřící spotřebu elektřiny	0,10	2	0,20	
O6	elektrovozy	0,10	1	0,10	
T1	zvýšení cen energií	0,30	4	1,20	2,90
T2	dotace pro domácnosti na alternativní zdroje výroby elektřiny	0,30	3	0,90	
T3	vstup nové konkurence se silnou kapitálovou strukturou na trh	0,25	2	0,50	
T4	legislativní změny stěžující situaci obchodníků s elektřinou	0,15	2	0,30	

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

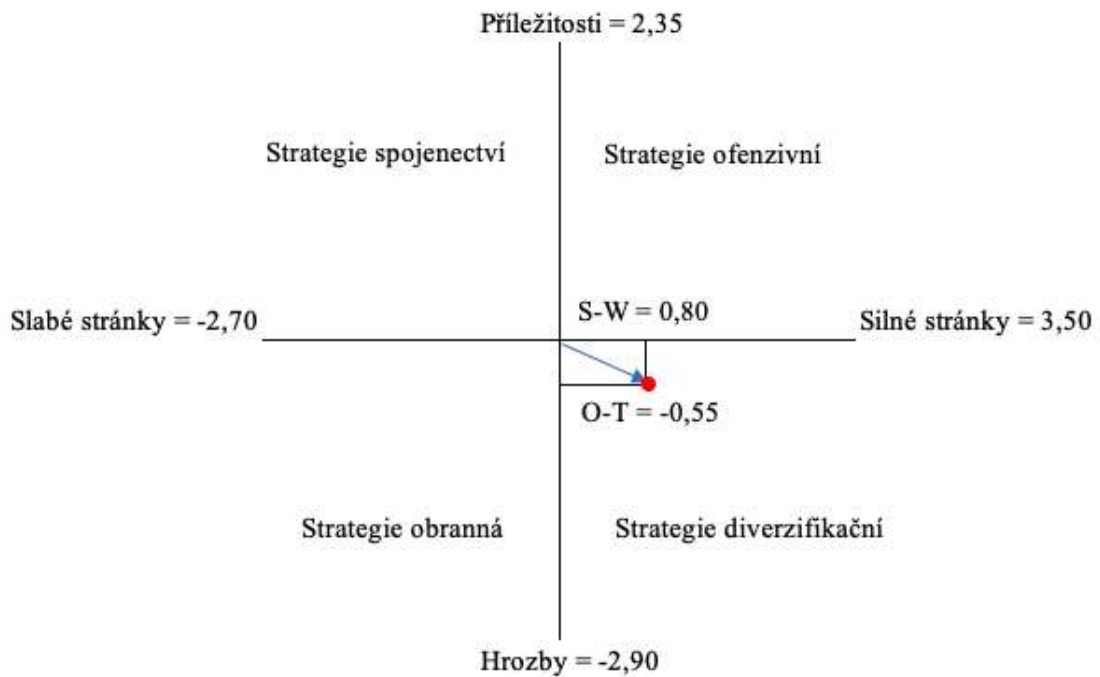
$$\text{Externí faktory (EFE)} = 2,35 + 2,90 = 5,25$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory. Tato bilance:

$$\text{Bilance} = In + Ex = (3,50 + 2,70) - (2,35 + 2,90) = 0,95$$

Zjištěný výsledek je roven hodnotě 0,95, a proto je vhodné se zaměřit na posilování interních faktorů, obzvláště silných stránek. Ve vazbě na SWOT strategii je pak vhodné minimalizovat hrozby. Na základě výsledků je nejvhodnější zvolit strategii využívající silných stránek k eliminaci hrozeb neboli ST –maximin.

Po zanesení výsledků do grafu číslo 7 vychází diverzifikační strategie. Společnost QUANTUM, a.s. by se měla zaměřit na posílení diverzifikace svých produktů nebo služeb. Tedy především využít stávající portfolio zákazníků a nabídnout jim nové produkty a služby. Tyto návrhy budou blíže zpracovávány v následující kapitole 3.



Graf 7: Grafické znázornění výsledků SWOT (vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ

Tato část diplomové práce navazuje na předcházející kapitolu, tedy analýzu problému a současné situace. Bude zde představena strategie založená na maximalizaci silných stránek společnosti QUANTUM, a.s., a zároveň na minimalizaci hrozeb plynoucích ze SWOT analýzy, čehož bude dosaženo diverzifikační strategií.

3.1 Návrh rozvoje v rámci strategie diverzifikace

V rámci strategického směřování v podobě **diverzifikační strategie** byly vybrány následující strategické varianty:

- 1) penetrace stávajících trhů založená na intenzivnější propagaci;
- 2) rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb formou „Nová zelená úsporám“.

3.1.1 Penetrace stávajících trhů založená na intenzivnější propagaci

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

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

Tento návrh rozvoje pojmenovaný jako „kampaně elektřina“ cílí na stávající portfolio zákazníků společnosti QUANTUM, a.s. jako na potenciální odběratele elektřiny. Je zde využito silných stránek společnosti, které jsou uvedeny ve SWOT analýze: kvalitní služby za rozumnou cenu, energetické poradenství, diverzifikace produktů a služeb, a především stávající portfolio zákazníků. Hrozba zvýšení cen elektřiny se dá částečně eliminovat nákupem elektřiny na delší časové období. Toho může být dosaženo zejména tím, že se s zákazníky bude uzavřena smlouva na dodávku elektřiny na dobu minimálně dvou let.

SMART cíle v rámci tohoto rozvoje:

- 1) Dlouhodobým cílem společnosti QUANTUM, a.s. je získat 45 % zákazníků, kterým v současné době dodává zemní plyn, a to do konce roku 2023.
- 2) Střednědobým cílem společnosti je zvýšení tržeb z prodeje elektřiny oproti roku 2018 o 40 %, a to do konce roku 2021.
- 3) Krátkodobým cílem společnosti je získat minimálně 15 % oslovených zákazníků do konce roku 2019.

Vymezení trhu a potenciálních zákazníků

V rámci kampaně elektřina je vhodné se v první fázi orientovat na Jihomoravský a Olomoucký kraj, neboť v rámci těchto krajů má společnost QUANTUM, a.s. v některých větších obcích plynárenské distribuční území. Z toho důvodu je tedy vhodné se zaměřit především na tyto obce. Na tomto distribučním území se nachází zákazníci, kteří od společnosti odebírají zemní plyn, a mají tak největší potenciál z hlediska přijetí nabídky na dodávky elektřiny. Pro první fázi bylo vybráno těchto 10 obcí včetně města Vyškov, kde společnost sice nemá vlastní distribuční síť, ale má zde své sídlo, díky čemuž se dostala do povědomí obyvatel tohoto města. Vybrané obce jsou zobrazeny na obrázku 21.



Obr. 21: Vybrané obce (mapy.cz)

Výčet obcí včetně počtu domácností jako potenciálních zákazníků na dodávky elektřiny je uveden v tabulce 33. U města Vyškov je vybrán vzorek 5 000 domácností.

Tab. 33: Počet domácností v obci (vlastní zpracování)

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

Management a lidské zdroje

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti QUANTUM, a.s. v současné době pracuje 50 zaměstnanců. Jeden ze zaměstnanců již obsluhuje zákazníky odebírající elektřinu a jeho časový fond zvládne obsluhu dalších odběratelů. Zákazníci jsou ve většině případů fakturováni jednou ročně, a proto je jejich další obsluha relativně malá. V tomto rozvoji by se tedy volná kapacita stávajícího zaměstnance využila, a to spolu s obchodníkem uzavíracím smlouvy, který je placen formou provizí. Tito zaměstnanci by měli navštívit specializovaná školení se zaměřením na elektřinu, které stojí cca 20 000 Kč za osobu. Školení většinou probíhá v Praze nebo Brně.

Náplň zaměstnance obsluhujícího zákazníky bude navýšena o nové odběratele a s tím spojené administrativní úkoly, dále bude po zaměstnanci požadován krátký report u každého potenciálního zákazníka, který navštíví pobočku společnosti a bude mít zájem o služby společnosti. Obchodník bude mít na starosti kontaktování jednotlivých potenciálních zákazníků, kteří byli vymezeni výše.

U zaměstnance zákaznického oddělení je žádoucí navýšení měsíční mzdy o 3000 Kč z důvodu většího vytížení, nových úkolů a zvýšení odbornosti. Obchodník má provizní formu mzdy, kdy za jednoho zákazníka získá 500 Kč, což ho motivuje k uzavření co největšího počtu smluv.

Potenciální rizika

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

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

Třetí možné riziko může být v nenaplnění cílů tohoto rozvoje, kdy společnost získá malé procento zákazníků a náklady převýší výnosy. Je tedy potřeba sestavit několik možných scénářů, a to nejlépe na základě zkušeností z obchodu s plynem. Je také vhodné se zaměřit na první riziko a zaměstnance proškolit na takové úrovni, aby dokázali získat větší počet odběratelů.

Rizika jsou shrnuta v tabulce 34 metodou RIPRAN.

Tab. 34: Rizika a jejich hodnocení (vlastní zpracování)

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

Časový harmonogram

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

V níže uvedené tabulce 35 je uveden časový harmonogram navrhované změny – kampaň elektřina.

Tab. 35: Harmonogram návrhu rozvoje – kampaň elektřina (vlastní zpracování)

Činnosti v návrhu	2019							
	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Vytvoření kampaně	■							
Stanovení cílů kampaně	■	■						
Tvorba vhodného produktu		■						
Školení zaměstnanců			■					
Oslovení zákazníků				■	■	■		
Uzavírání smluv					■	■	■	
Vyhodnocení a zpětná vazba								■

Možné scénáře

Jak již bylo uvedeno, cílem společnosti QUANTUM, a.s. je uzavření smluv na dodávky elektřiny s novými zákazníky na období minimálně dvou let (nejlépe smlouvy na dobu určitou s fixací ceny a automatickou prolongací). V první fázi kampaně bude osloveno celkem 7 310 domácností. Na základě tohoto údaje jsou sestaveny tři možné scénáře počtu získaných zákazníků. Realistický scénář vychází ze zkušeností společnosti v obdobné kampani zaměřené na získání zákazníků na dodávky plynu.

1. Optimistický scénář – uzavření 1 500 smluv, z toho 1 000 smluv uzavřeli obchodníci a 500 smluv bylo uzavřeno na zákaznickém oddělení.
2. Realistický scénář – uzavření 750 smluv, z toho 500 smluv uzavřeli obchodníci a 250 smluv bylo uzavřeno na zákaznickém oddělení.

3. Pesimistický scénář – uzavření pouze 375 smluv, z toho 250 smluv uzavřeli obchodníci a 125 smluv bylo uzavřeno na zákaznickém oddělení.

Níže uvedená tabulka 36 znázorňuje předpokládané výnosy za jeden rok u všech tří zmíněných scénářů. Je zde počítáno s průměrnou roční spotřebou domácnosti 3 MWh při sazbě D02d. Marže je stanovena na základě současných nákupních a prodejních cen pro tuto kampaň.

Tab. 36: Vyhodnocení jednotlivých scénářů (vlastní zpracování)

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

Předpokládané náklady a výnosy

V tabulce 37 jsou uvedeny náklady, které je potřeba vynaložit pro kampaň elektřina. U obchodníka bude jako doposud uvažována mzda formou provize počítaná na realistický scénář, tedy 500 uzavřených smluv po 500 Kč za jednu smlouvu. U zaměstnance zákaznického oddělení dojde k navýšení měsíční mzdy o 3 000 Kč

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

z důvodu většího vytížení v důsledku navýšení počtu obsluhovaných zákazníků, uzavírání většího množství smluv a reportingu. Tato kampaň bude podpořena také marketingově, a to formou novin společnosti QUANTUM, a.s., letáky a reklamními plachtami. Tiskoviny vychází na 87 720 Kč z toho 65 790 Kč bude použito na noviny a zbylých 21 930 na letáky. U reklamních plachet je počítáno s nákladem 55 000 Kč, kdy jedna plachta včetně pronájmu stojí 5000 Kč, přičemž v každé obci bude použita jedna plachta, s výjimkou města Vyškov, kde se plachty využijí dvě. Z tabulky 35 tedy vyplývá, že náklady na danou kampaň dosahují výše 416 720 Kč.

Tab. 37: Nákladová tabulka – kampaň elektřina (vlastní zpracování)

Položka nákladu	Náklady
Obchodník – provizní mzda	250 000 Kč
Zaměstnanec zákaznického oddělení	36 000 Kč
Tiskoviny (noviny, letáky)	87 720 Kč
Reklamní plachty včetně pronájmu	55 000 Kč
Celkem	416 720 Kč

V tabulce 38 je zpracován plán předpokládaných nákladů a výnosů rozvoje společnosti QUANTUM, a.s. se zaměřením na stávající portfolio zákazníků. Pro období 2021 a 2022 je uvažováno s obdobnou kampaní včetně nákladů na ni vynaloženou, s tím rozdílem, že v roce 2022 by byl přijat další zaměstnanec na zákaznické oddělení, který by ze začátku nebyl tak vytížený, a mohl by tak obsluhovat i jiné agendy. Uvedený čistý hospodářský výsledek ve výši 406 620 Kč by měl být pro společnost přijatelný, a tím pádem celá tato kampaň včetně jejích nákladů by měla být akceptovatelná.

Tab. 38: Plán předpokládaných nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

Č.	Výsledky provozu v Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022
1	Tržby provozní	3 892 500	7 006 500	12 611 700
2	Výnosy provozní celkem	3 892 500	7 006 500	12 611 700
3	Spotřeba materiálu	92 000	100 000	108 000
4	Spotřeba energie	15 000	17 000	19 000
5	Náklady na služby	2 902 500	5 224 500	9 404 100
6	Přidaná hodnota	883 000	1 665 000	3 080 600
7	Osobní náklady	286 000	286 000	646 000
8	Ostatní náklady	95 000	55 000	55 000
9	Náklady provozní celkem	3 390 500	5 682 500	10 232 100
10	HV provozní	502 000	1 324 000	2 379 600
11	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
12	Daň z příjmu	95 380	251 560	452 124
13	HV čistý	406 620	1 072 440	1 927 476

Postup realizace

Zde bude popsán postup realizace návrhu rozvojové strategie vybrané kampaně elektřina:

1. Vytvoření kampaně elektřina

- a) Společnost QUANTUM, a.s. by se v prvním kole měla zaměřit především na zákazníky, kteří již společnost znají a mají s ní dobré zkušenosti.

2. Cíle kampaně elektřina

- a) Zvýšit počet zákazníků odebírajících elektřinu od společnosti QUANTUM, a.s.
- b) Rozvíjet povědomí zákazníků o společnosti QUANTUM, a.s. jako stabilní a důvěryhodné společnosti působící na trhu již více než 25 let, která nabízí zajímavé ceny elektřiny a zemního plynu.
- c) Posílit postavení společnosti QUANTUM, a.s. v regionech, kde působí.
- d) Rozvíjet dovednosti zaměstnanců a obchodníků společnosti QUANTUM, a.s. důležité pro prodej elektřiny a zemního plynu, a komunikaci se zákazníky.

3. Tvorba vhodného produktu

- a) Je zapotřebí vytvořit produkt s nízkou cenou, která bude fixována na období minimálně dvou let, což pomůže částečně eliminovat hrozbu ve formě zvýšení cen elektřiny, a současně také nabídnout výhodnější produkt na dodávky zemního plynu včetně energetického poradenství (topení, ohřev vody atd.).

4. Školení zaměstnanců

- a) Školení zaměstnanců zákaznického oddělení a obchodníků – seznámení s kampaní a jejími cíli, zaškolení na nově nabízený produkt, obeznámení s reportingem.

5. Nástroje pro oslovení zákazníků – pro oslovení potenciálních zákazníků na dodávky elektřiny bude využito několik informačních prostředků:

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

6. Úloha zákaznického oddělení

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

7. Úloha obchodníka

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

8. Reporting

Zde by měly být zaznamenány základní údaje jako:

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

9. Vyhodnocení a zpětná vazba

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

3.1.2 Rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb formou „Nová zelená úsporám“

Na základě výsledků SWOT analýzy a zvolení diverzifikační strategie je vypracována strategie na diverzifikaci portfolia. Společnost QUANTUM, a.s. má již se získáváním dotací „zelená úsporám“ zkušenosti. V minulosti zabezpečovala dodávku solárních systémů na ohřev vody, tedy prodej zboží (solární systém + akumulční nádrž na teplou vodu), a to včetně montáže a vyřízení dotace v programu „zelená úsporám“.

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

SMART cíle v rámci tohoto rozvoje:

- 1) Dlouhodobým cílem společnosti QUANTUM, a.s. je do konce roku 2021 dosáhnout v souhrnu 20 % podílu hodnoty realizovaných zakázek z okresů Vyškov a Prostějov na celkových tržbách společnosti.
- 2) Střednědobým cílem společnosti do konce roku 2020 je prodej dostatečného množství produktů, aby dané řešení bylo ziskové.
- 3) Krátkodobým cílem pro rok 2019 je zavedení nového produktu do portfolia společnosti a zaškolení zaměstnanců.

Vymezení trhu a potenciálních zákazníků

V rámci rozšíření stávajícího portfolia produktů a služeb pro současné segmenty formou „Nová zelená úsporám“ je vhodné se zaměřit na blízké okolí sídla společnosti QUANTUM, a.s., tedy na Vyškov a okolní obce, případně na Jihomoravský a Olomoucký kraj, kde je společnost v povědomí mnoha potencionálních zákazníků viz obrázek 22.



Obr. 22: Vyškov a jeho okolí (mapy.cz)

Management a lidské zdroje

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

Využilo by se tedy současných zaměstnanců společnosti a jejich kapacity. Bylo by přihlédnuto k jejich většímu vytížení a nutnosti prohloubit znalosti, a to zvýšením mzdy o 3 000 Kč. V počáteční fázi se toto řešení týká dvou zaměstnanců (zaměstnanec na zákaznickém oddělení a obchodník). Tito pracovníci by museli navštívit sérii odborných školení zaměřených na dotační program. Celkové náklady na tato školení se pohybují okolo 18 000 Kč pro oba zaměstnance.

Potenciální rizika

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

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

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

Potenciálním rizikem tohoto programu může být částečné snížení spotřeby elektřiny v důsledku přechodu zákazníků na alternativní zdroje výroby elektřiny. Dalším možným rizikem může být větší počet zakázek, na které společnost QUANTUM, a.s. nemusí mít dostatečnou kapacitu, a proto by musela buď navýšit kapacitu, nebo některé zakázky odmítnout. V tabulce 39 jsou shrnuta možná rizika metodou RIPRAN.

Tab. 39: Rizika a jejich hodnocení (vlastní zpracování)

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

Časový harmonogram

Časový harmonogram je naplánován na sedm měsíců a vychází z postupu přípravy, který byl uveden výše. Jako první je nezbytná příprava na dotační program (zjištění podmínek, podrobností atd.) a určení cílů, kterých má být dosaženo. Následně je zapotřebí připravit vhodné sestavy produktů, které budou nabízeny potenciálním zákazníkům. Následuje školení zaměstnanců. Další fáze zahrnuje oslovení zákazníků pomocí webových stránek společnosti QUANTUM, a.s. a samotné zahájení programu. Na konci roku bude celá

kampaň vyhodnocena, bude provedena zpětná vazba a na základě výsledků bude rozhodnuto, zda v programu pokračovat.

V níže uvedené tabulce 40 je uveden časový harmonogram přípravy na program „Nová zelená úsporám“.

Tab. 40: Časový harmonogram návrhu (vlastní zpracování)

Činnosti v návrhu	2019						
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Příprava na dotační program							
Cíle programu							
Tvorba vhodných sestav produktů							
Školení zaměstnanců							
Oslovení zákazníků							
Zahájení programu							
Vyhodnocení a zpětná vazba							

Předpokládané náklady a výnosy

V tabulce 41 jsou uvedeny náklady, které je potřeba vynaložit pro uvažované zahájení programu „Nová zelená úsporám“ ve společnosti QUANTUM, a.s. U zaměstnanců vyřizujících dotace, prodej a montáž, je počítáno s navýšením mzdy o částku 72 000 Kč za rok, a to z důvodu většího vytížení a nové agendy. Dále je naplánována série odborných školení těchto zaměstnanců, která vyjde na cca 18 000 Kč.

Tab. 41: Nákladová tabulka – dotační program (vlastní zpracování)

Položka nákladu	Náklady
Zvýšení mezd zaměstnanců	72 000 Kč
Odborné školení	18 000 Kč
Celkem	90 000 Kč

Očekávaným přínosem je především zisk a transformace hrozby na příležitost, kdy zákazníci sice přejdou na alternativní zdroje výroby elektřiny, ale toto řešení budou mít od společnosti QUANTUM, a.s. Na základě tabulky 26 s výší jednotlivých dotací dle typu systému je vytvořena tabulka 42 se sestavami produktů, které je možné nabízet pro uvedená čísla typu systémů z tabulky 26.

Tab. 42: Výnosová tabulka – dotační program (vlastní zpracování)

Číslo	Sestavy	Cena sestavy	Výše dotace	Cena pro zákazníka	Uvažovaná marže
1.	Q-Heating	70 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	14 000 Kč
2.	Q-Standard	100 000 Kč	55 000 Kč	45 000 Kč	20 000 Kč
3.	Q-Mini	150 000 Kč	70 000 Kč	80 000 Kč	30 000 Kč
4.	Q-Midi	200 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč	40 000 Kč
5.	Q-Maxi	300 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč	60 000 Kč

V tabulce 42 je uvažováno o pěti možných variantách sestav produktů dle dotačního titulu. Ceny sestav vychází z průměrných cen vyskytujících se na trhu. První sestava je složena z fotovoltaických panelů a elektrického ohřívače vody, kdy se energie akumuluje do vody. Druhá sestava je složena z fotovoltaických panelů a dalších potřebných komponentů. Zbývající tři sestavy obsahují fotovoltaické panely, komponenty a baterie pro

ukládání energie, přičemž se liší svou velikostí dle parametrů jednotlivých výší dotací. Při správné kalkulaci a zjištění potřeb zákazníka vychází návratnost pro zákazníka u všech možností maximálně na 8 let.

Pro ziskovost celého programu viz tabulka 43 je počítáno s prodejem sestav číslo 1, 2, 3 v počtu dvou kusů. Tento prodej se vzhledem k nízkému počtu kusů jeví jako realistický. Jelikož se jedná o další možnou diverzifikaci produktů, která uspokojí určitou skupinu zákazníků, a transformuje možnou hrozbu ve formě ztráty zákazníků na příležitost, je toto řešení pro společnost QUANTUM, a.s. akceptovatelné.

Tab. 43: Plán předpokládaných nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

Č.	Výsledky provozu v Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022
1	Tržby provozní	640 000	640 000	640 000
2	Výnosy provozní celkem	640 000	640 000	640 000
3	Spotřeba materiálu	10 000	10 000	10000
4	Spotřeba energie	17 000	17 000	17 000
5	Náklady na služby	510 000	510 000	510 000
6	Přidaná hodnota	103 000	103 000	103 000
7	Osobní náklady	72 000	72 000	72 000
8	Ostatní náklady	18 000	0	0
9	Náklady provozní celkem	627 000	609 000	609 000
10	HV provozní	13 000	31 000	31 000
11	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
12	Daň z příjmu	2 470	5 890	5 890
13	HV čistý	10 530	25 110	25 110

Postup přípravy na program „Nová zelená úsporám“

Zde bude popsán postup přípravy na program „Nová zelená úsporám“:

1. Příprava na program Nová zelená úsporám

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

2. Cíle programu

- a) Eliminace hrozby ztráty zákazníků přecházejících na alternativní zdroje výroby elektřiny.
- b) Rozvíjet povědomí zákazníků o společnosti QUANTUM, a.s. jako stabilní a důvěryhodné společnosti působící na trhu již více než 25 let, která nabízí zajímavé produkty a služby.
- c) Posílit postavení společnosti QUANTUM, a.s. v regionech, ve kterých působí.
- d) Rozvíjet dovednosti zaměstnanců a obchodníků společnosti QUANTUM, a.s.

3. Tvorba vhodných sestav produktů

- a) Je zapotřebí vytvořit vhodné sestavy fotovoltaických výroben, které navazují na tabulku 26, a to od nejlevnějších sestav po ty dražší s možností nevyšší dotace.

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

5. Nástroje pro oslovení zákazníků – vzhledem k tomu, že společnost QUANTUM, a.s. chce primárně získat zákazníky na dodávky elektřiny, budou zákazníci oslovováni pouze formou webových stránek společnosti.

6. Úloha zaměstnanců

- a) vytvoření projektu;
- b) vyřízení dotace;
- c) prodej a montáž systému.

7. Vyhodnocení a zpětná vazba – program by měl být průběžně vyhodnocován včetně posouzení úspěšnosti případně neúspěšnosti získaných dotací, a v návaznosti na to korigován.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na návrh rozvoje společnosti působící na trhu s elektřinou.

Po liberalizaci trh s elektřinou v České republice nabídl spoustu příležitostí novým dodavatelům elektřiny. Tento trh se však rozvíjí velice rychle a vzniká zde obrovská a tvrdá konkurence. Je tedy žádoucí, aby společnost znala prostředí, ve kterém působí, a zvolila vhodnou strategii, která jí pomůže získat konkurenční výhodu.

Cílem této práce bylo vytvoření reálného a komplexního návrhu rozvoje společnosti QUANTUM, a.s., který vychází z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky jednotlivých analýz byly vloženy do SWOT matice a vyhodnoceny. Z výsledků následně vyplynulo, že je nejvhodnější zvolit diverzifikační strategii. V návrhové části byla diverzifikační strategie rozdělena do dvou strategických variant, a to penetrace stávajících trhů založená na intenzivnější propagaci a rozšíření stávajícího portfolia výrobků a služeb formou „Nová zelená úsporám“.

Tyto varianty byly důkladně rozepsány a byly zaměřeny na stanovení cílů, vymezení trhu a potenciálních zákazníků, management lidských zdrojů, potenciální rizika, časový harmonogram, předpokládané náklady a výnosy, a samotný postup realizace.

První varianta se zaměřila na stávající portfolio zákazníků, kterým společnost QUANTUM, a.s. v současné době dodává zemní plyn. V této oblasti je velký potenciál pro získání zákazníků i na dodávky elektřiny, a to vzhledem k obdobnému produktu a povědomí zákazníků o společnosti.

Druhá z uvedených variant byla zaměřena na zavedení nového produktu do portfolia společnosti QUANTUM, a.s. Tato varianta byla zvolena za účelem eliminace hrozby představující nižší spotřebu elektřiny v důsledku přechodu zákazníků na alternativní zdroje výroby elektřiny, a to pomocí transformace na příležitost. Toho je dosaženo nabídkou a prodejem produktů na výrobu elektřiny včetně jejich montáže a vyřízení dotace.

Jsem přesvědčen, že obě varianty jsou akceptovatelné a reálné, a věřím, že je společnost QUANTUM, a.s. zváží a případně i zrealizuje.

Seznam použité literatury

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

13. **RIPRAN ©.** RIPRAN ©. [Online] [Citace: 1. duben 2019.]
<https://ripran.cz/popis.html>.
14. **Ministerstvo spravedlnosti České republiky.** justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [Online] © 2012-2015. [Citace: 1. duben 2019.]
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=587537&typ=PLATNY>.
15. **QUANTUM, a.s.** Výroční zpráva za hospodářský rok 2017. Vyškov, 2018.
16. **Matiovská, Milada.** The strategic change of QUANTUM. *Dissertation.* Brno : BIBS, 2017.
17. **OTE, a.s.** OTE, a.s. *Očekávaná dlouhodobá rovnováha mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu.* Praha : autor neznámý, 2018.
18. —. OTE, a.s. *Statistika.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.ote-cr.cz/cs/statistika/mesicni-zprava-elektrina/>.
19. **Nová zelená úsporám.** Nová zelená úsporám. *Rodinné domy – zdroje energie.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.novazelenausporam.cz/nabidka-dotaci/rodinne-domy-zdroje-energie/>.
20. **Stavebnictví, byty.** czso.cz. *Český statistický úřad.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>.
21. **Zákon č. 458/2000 Sb., Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon).** ze dne 3. února 2000.
22. **OTE, a.s.** OTE, a.s.: *Základní informace.* Praha : autor neznámý, 2018.
23. **HDP, národní účty.** czso.cz. *Český statistický úřad.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.
24. **Průmysl, energetika.** czso.cz. *Český statistický úřad.* [Online] 2019. [Citace: 01. duben 2019.]
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30835>.
25. **Zaměstnanost, nezaměstnanost.** czso.cz. *Český statistický úřad.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.]
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

26. **Inflace, spotřebitelské ceny.** czso.cz. *Český statistický úřad.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.
27. **Graf EUR/Kč, ČNB, grafy kurzů měn.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.
28. **Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>.
29. **Uhlí US index – aktuální a historické ceny uhlí US.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/uhli-us-index-graf-vyvoje-ceny/>.
30. **PXE – Zemní plyn – aktuální a historické ceny zemn.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-zemniho-plynu-graf-vyvoje-ceny/>.
31. **CO2 EUROPEAN EMISSION ALLOWANCES.** markets.businessinsider.com. *Markets Insider.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://markets.businessinsider.com/commodities/co2-emissionsrechte>.
32. **Elektřina – aktuální a historické ceny elektřiny.** kurzy.cz. *Kurzy.cz.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/>.
33. **Vývoj cen silové elektřiny.** kalkulator.tzb-info.cz. *Kalkulátor cen energií TZB-info.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://kalkulator.tzb-info.cz/cz/vyvoj-cen-silove-elekriny>.
34. **Vývoj celkových cen elektřiny.** kalkulator.tzb-info.cz. *Kalkulátor cen energií TZB-info.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://kalkulator.tzb-info.cz/cz/vyvoj-celkovych-cen-elekriny>.
35. **Poptávka elektřiny.** ote-cr.cz. *OTE, a.s.* [Online] 2019. [Citace: 1. duben 2019.] <https://www.ote-cr.cz/cs/statistika/dlouhodobavaha/poptavka-elekriny>.

36. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO.** *Aktualizace Národního akčního plánu energetické účinnosti ČR: dle čl. 24 odst. 2 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/27/EU ze dne 25. října 2012 o energetické účinnosti.* 2017.
37. **JAUCH, L. R. et al.** *Business Policy and Strategic Management.* 6th ed. New Delphi : Frank Bros. & Co. (Publishers), 2008. ISBN 8171706908.
38. **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* Praha : Grada Publishing, 2000. str. 480. ISBN 80-247-9069-6.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1: Složky dynamického růstu společnosti (1).....	13
Obr. 2: Jednotlivé etapy procesu řízení (3).....	16
Obr. 3: Proces strategického řízení (3)	17
Obr. 4: BCG matice (3).....	22
Obr. 5: Kontrola plánu (3)	35
Obr. 6: Organizační schéma společnosti (vlastní zpracování).....	44
Obr. 7: Vývoj kurzu EUR/CZK (24)	65
Obr. 8: Vývoj cen ropy (25).....	65
Obr. 9: Vývoj cen uhlí (26).....	66
Obr. 10: Vývoj cen zemního plynu (27).....	66
Obr. 11: Vývoj cen emisních povolenek (28).....	67
Obr. 12: Vývoj cen elektřiny (29).....	67
Obr. 13: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D02d (30)	68
Obr. 14: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D02d (31).....	68
Obr. 15: Vývoj cen silové elektřiny – sazba D45d (30)	68
Obr. 16: Vývoj celkových cen elektřiny (silová + regulovaná cena) – sazba D45d (31).....	69
Obr. 17: Spotřeba elektřiny v ČR včetně predikce budoucí spotřeby (32).....	69
Obr. 18: Konceptní případová studie – dodávky elektřiny (16).....	70
Obr. 19: Obnovitelná případová studie – dodávky elektřiny (16)	71
Obr. 20: Plynová případová studie – dodávky elektřiny (16).....	72
Obr. 21: Vybrané obce (mapy.cz).....	79
Obr. 22: Vyškov a jeho okolí (mapy.cz).....	90

Seznam tabulek

Tab. 1: Pro a proti strategickému řízení (2)	14
Tab. 2: Rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení (2)	15
Tab. 3: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy (5)	20
Tab. 4: Příkladová tabulka složení SWOT matice (vlastní zpracování).....	30
Tab. 5: Příklad hodnocení faktorů interní analýzy (vlastní zpracování).....	31
Tab. 6: Příklad hodnocení faktorů externí analýzy (vlastní zpracování)	31
Tab. 7: Tabulka pro hodnocení pravděpodobností (vlastní zpracování)	36
Tab. 8: Tabulka pro hodnocení dopadu (vlastní zpracování)	36
Tab. 9: Tabulka pro hodnocení hodnoty rizik (vlastní zpracování).....	36
Tab. 10: Základní údaje o společnosti (15).....	37
Tab. 11: Podíl produktů a služeb na celkovém obratu společnosti (vlastní zpracování) 40	
Tab. 12: Absolutní změna položek aktiv v tis. Kč (vlastní zpracování).....	48
Tab. 13: Relativní změna položek aktiv v % (vlastní zpracování)	48
Tab. 14: Absolutní změna položek pasiv v tis. Kč (vlastní zpracování)	48
Tab. 15: Relativní změna položek pasiv v % (vlastní zpracování).....	49
Tab. 16: Rozbor položek aktiv v % (vlastní zpracování)	49
Tab. 17: Rozbor položek pasiv v % (vlastní zpracování)	50
Tab. 18: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)	50
Tab. 19: Ukazatel likvidity (vlastní zpracování)	51
Tab. 20: Ukazatel rentability (vlastní zpracování).....	51
Tab. 21: Ukazatel aktivity (vlastní zpracování).....	52
Tab. 22: Vyhodnocení BCG matice společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování) 54	
Tab. 23: Počty odběrných míst vybraných společností (17).....	55
Tab. 24: Srovnání s konkurencí (vlastní zpracování)	56

Tab. 25: Počty změn dodavatele (17)	56
Tab. 26: Výše podpory v programu „Nová zelená úsporám“ (18)	59
Tab. 27: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích (19).....	60
Tab. 28: Potenciální zákazníci ve vybraných krajích (19).....	60
Tab. 29: SWOT matice – silné a slabé stránky společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování).....	73
Tab. 30: SWOT matice – příležitosti a hrozby společnosti QUANTUM, a.s. (vlastní zpracování).....	74
Tab. 31: Hodnocení faktorů interní analýzy (vlastní zpracování)	75
Tab. 32: Hodnocení faktorů externí analýzy (vlastní zpracování).....	76
Tab. 33: Počet domácností v obci (vlastní zpracování)	80
Tab. 34: Rizika a jejich hodnocení (vlastní zpracování)	82
Tab. 35: Harmonogram návrhu rozvoje – kampaň elektřina (vlastní zpracování)	83
Tab. 36: Vyhodnocení jednotlivých scénářů (vlastní zpracování)	84
Tab. 37: Nákladová tabulka – kampaň elektřina (vlastní zpracování)	85
Tab. 38: Plán předpokládaných nákladů a výnosů (vlastní zpracování).....	86
Tab. 39: Rizika a jejich hodnocení (vlastní zpracování)	91
Tab. 40: Časový harmonogram návrhu (vlastní zpracování).....	92
Tab. 41: Nákladová tabulka – dotační program (vlastní zpracování).....	93
Tab. 42: Výnosová tabulka – dotační program (vlastní zpracování).....	93
Tab. 43: Plán předpokládaných nákladů a výnosů (vlastní zpracování).....	94

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení zákazníků kategorie domácnost dle krajů (vlastní zpracování)	40
Graf 2: Rozložení zákazníků kategorie podnikatelé dle krajů (vlastní zpracování)	41
Graf 3: Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (23)	63
Graf 4: Hrubý domácí produkt celkem (mil. Kč) (21).....	63
Graf 5: Obecná míra nezaměstnanosti (%) (22)	64
Graf 6: Průměrná roční míra inflace (%) (23)	64
Graf 7: Grafické znázornění výsledků SWOT (vlastní zpracování).....	77