

# **Projekt strategického rozvoje firmy Atel Energetika Zlín s.r.o.**

Bc.Hana Gábová

---

Diplomová práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana GÁBOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Téma práce: **Projekt strategického rozvoje firmy Atel Energetika Zlín s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše definujte strategické řízení a jeho zásady.
- Charakterizujte proces strategického rozvoje firem.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav strategického řízení a rozhodování ve společnosti Atel Energetika Zlín s.r.o.
- Charakterizujte pozici dceřinných firem v ČR vzhledem k mateřské firmě Atel.
- Analyzujte vzájemné vazby při strategickém rozvoji dceřinných firem.
- Zpracujte projekt strategického rozvoje ZEB do roku 2015.
- Formulujte a zdůvodněte závěrečná doporučení.

### Závěr

Rozsah práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

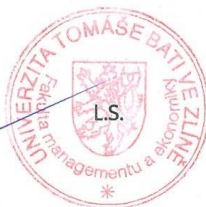
Seznam odborné literatury:

- [1] BRUCE, A., LANGDON, K. Strategické myšlení. 1. vyd. Praha: Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80-7209-403-3  
[2] KOŠTAN, P. Firemní strategie. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8  
[3] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Mmanagement Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7  
[4] MLČOCH, J. Inovace a výkonost podniku. 1. vyd. Praha: Linde, 2002. 187 s. ISBN 80-7201-302-5  
[5] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. Workflow - Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 5. března 2007  
Termín odevzdání diplomové práce: 4. května 2007

Ve Zlíně dne 1. března 2007

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Firmy Atel Energetika Zlín s.r.o.se se zabývá výrobou a distribucí tepelné energie. Vzhledem ke střídání ročních období dochází k fluktuaci odběru této energie. Proto jsem se v své práci zaměřila na zjištění stávajícího stavu firmy, její výjimečnosti, rizika a vnějších faktorů. Ve svých analýzách a výsledcích, následně v projektu jsem se snažila navrhnout novou cestu firmy, kterou by se mohla v budoucnu ubírat.

Cílem této práce je proto nalézt řešení ke stabilizaci a zefektivnění výroby tepelné energie tím, že nalezneme využití přebytečné tepelné energie s ohledem na ekonomické požadavky firmy.

Klíčová slova: tepelná energie, elektrická energie, firma AEZ, turbína TG8, technologie, CO2 povolenky, kapacita,

## **ABSTRACT**

Atel Energetika Zlín company deals with production and distribution of heat energy. With regard to season changes there is a fluctuation of energy take-off . For this reason in my work I targeted the finding of present status of company, its exceptionality, risks and outer factors. In my analysis and results and in my project I have tried to bring in a new way for company which will be good for future.

The goal of this work is to find a solution for more stable and effective production of heat energy by usage of surpluses of heat energy with economical point of view.

Keywords: heat energy, electrical energy, AEZ company, turbine TG8, technology, CO2 allowances, capacity

MOTTO:

“Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle.“

*Henry Ford*

Děkuji Ing.Kateřině Hradilové Bočkové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce, cenné rady a čas, který mi věnovala.

Dále bych chtěla poděkovat panu ekonomickému řediteli firmy AEZ Ing.Jaroslavu Kulhánkovi, který zodpovídal na mé dotazy a poskytl mi poznatky z praxe, náměty a připomínky týkající se fungování firmy. Velmi mu děkuji za ochotu, se kterou se mnou spolupracoval.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za trpělivost a neutuchající podporu při mém studiu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovával samostatně a k práci jsem použila literaturu a prameny uvedené v seznamu.

Ve Zlíně dne .....

.....

podpis

Souhlasíme – nesouhlasíme <sup>\*)</sup> s tím, aby diplomová práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů UTB.

Ve Zlíně dne .....

.....

podpis

<sup>\*)</sup> nevyhovující se škrtněte

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE .....	11
1.2 POSTUP PŘI TVORBĚ A ZAVEDENÍ (REALIZACE) STRATEGIE .....	15
1.2.1 Stanovení strategických cílů.....	15
<b>2 STRATEGICKÝ ROZVOJ FIRMY</b> .....	<b>17</b>
2.1 ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ.....	17
2.1.1 Metody vnější analýzy podniku.....	17
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	20
2.2.1 Metody vnitřní analýzy podniku .....	20
2.3 METODY HODNOTÍCÍ SOUČASNĚ INTERNÍ VLASTNOSTI PODNIKU A FAKTORY EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....	22
2.4 PLÁNOVÁNÍ A IMPLEMENTACE A STRATEGIE.....	27
2.4.1 Zhodnocení změn .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>3 POZICE DCEŘINNÝCH FIREM V ČR VZHLEDEM K MATEŘSKÉ FIRMĚ ATEL</b> .....	<b>30</b>
3.1 VZNIK A CHARAKTERISTIKA USKUPENÍ KLDNO ENERGY BUSSINESS .....	31
3.2 VZNIK A CHARAKTERISTIKA ATEL ENERGETIKA ZLÍN S.R.O. ....	31
3.2.1 Výroba tepelné energie.....	33
3.2.2 Distribuce tepelné energie .....	33
<b>4 SOUČASNÝ STAV STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI AEZ</b> .....	<b>35</b>
4.1 CÍLE AEZ V ROCE 2006 A VYHODNOCENÍ JEJICH DOSAŽENÍ .....	35
4.1.1 Dosažení hlavních cílů AEZ v roce 2006.....	35
4.2 ANALÝZA RIZIK SPOLEČNOSTI AEZ PRO ROK 2006.....	36
4.2.1 Stávající stav CO2 a budoucí strategie.....	37
4.3 SOUHRN CÍLŮ SPOLEČNOSTI AEZ NA ROK 2006 .....	38
4.4 CÍLE AEZ PRO ROK 2007.....	38
4.4.1 Strategické cíle AEZ .....	39
4.5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....	39
4.5.1 BCG matice .....	40
4.5.2 Zhodnocení firmy AEZ dle SWOT analýzy .....	40
4.5.2.1 Vyhodnocení silné – slabé stránky.....	41
4.5.2.2 Vyhodnocení příležitostí a hrozeb .....	43
4.5.3 Zhodnocení řízeného rozhovoru.....	46
4.5.3.1 Komentář k rozhovoru .....	47

<b>5</b>	<b>ANALÝZA VZÁJEMNÝCH VAZEB PŘI STRATEGICKÉM ROZVOJI DCEŘINNÝCH FIREM .....</b>	<b>49</b>
5.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY FIREM AEZ A ECKG .....	51
5.2	ZHODNOCENÍ SILNÝ A SLABÝCH STRÁNEK FIREM AEZ A ECKG .....	52
<b>6</b>	<b>PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE FIRMY AEZ DO ROKU 2015 .....</b>	<b>54</b>
6.1	POPIS PROJEKTU .....	54
6.2	CÍLE PROJEKTU .....	54
6.2.1	Primární cíle .....	55
6.2.2	Sekundární cíle .....	55
6.2.3	Současný stav .....	55
6.2.4	Žádoucí stav .....	56
6.3	OMEZENÍ PROJEKTU .....	56
6.3.1	Akceptační kritéria .....	57
6.4	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU .....	57
6.5	FÁZE PROJEKTU .....	59
6.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	60
6.7	FINANČNÍ PLÁN A NÁVRATNOST PROJEKTU .....	61
6.7.1	Návratnost dle základní verze .....	63
6.7.2	Návratnost dle nižší a vyšší verze .....	63
6.7.3	Zhodnocení jednotlivých verzí .....	65
6.8	ANALÝZA NOSITELŮ OPRÁVNĚNÝCH ZÁJMŮ .....	66
6.8.1	Maticе odpovědnosti .....	67
6.8.2	Postoje nositelů oprávněných zájmů .....	68
6.8.3	Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů .....	69
6.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	71
6.10	HODNOCENÍ PROJEKTU A VYHODNOCENÍ AKCEPTAČNÍCH KRITÉRIÍ .....	73
6.11	DALŠÍ MOŽNÁ POKRAČOVÁNÍ V PROJEKTU V NÁVAZNOSTI NA DALŠÍ PROJEKTY .....	74
6.12	JAK ZAJISTIT TRVALOU UDRŽITELNOST BUDOUCÍCH VÝSLEDKŮ PROJEKTU .....	75
<b>7</b>	<b>FORMULACE A ZDŮVODNĚNÍ ZÁVĚREČNÝCH DOPORUČENÍ .....</b>	<b>76</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Strategický rozvoj je nedílnou součástí života podniku. Jde o nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se podnikových kroků, které začínají vymezením poslání firmy a stanovením si cílů. Jelikož strategické cíle tvoří podstatu podnikových strategií, je stupeň dosažení cílů nejdůležitějším kritériem pro hodnocení podniku.

Dalšími důležitými kroky firmy při stanovení jejich cílů je zhodnocení interní a externí situace podniku. Není totiž možné stanovit si cíle bez důkladné analýzy uvnitř vlastního podniku a jeho činností, což navazuje na prostředí kolem podniku, které výrazně ovlivňuje stanovené cíle. Do externího prostředí firma zahrnuje odběratele, dodavatele a hlavně konkurenci.

Rostoucí energetická náročnost lidské společnosti vyvolává trvalý tlak na růst spotřeby a tím i získávání energie. Společnost Atel Energetika Zlín, s.r.o., která se zabývá výrobou a distribucí elektrické energie a tepla ve Zlíně, je součástí energetických společností, jenž se budou snažit tyto nároky uspokojovat. Uhlí je a zůstane nejméně do konce 21. století pilířem energetické produkce. Svět však hledá metody jeho účinnějšího a zejména „čistějšího“ využití. Cestu k lepšímu využití paliva nabízí již dávno praktikovaná společná výroba tepla a elektrické energie, kterou dnes označujeme jako kogeneraci. Do ní však spadá i využití zemního plynu, topného oleje, biomasy a bioplynu, a v oboru menších výkonů se vedle parních a spalovacích turbín používají vznětové motory.

Musíme si tedy uvědomit, že s uhelnými elektrárnami budeme žít ještě řadu let, a i když je společnost AEZ největším dodavatelem tepla ve Zlíně, je v jejím zájmu dále hledat lepší a účinnější metody výroby tepla a elektrickou energii. Proto i tak velká společnost, která nemá v dnešní době konkurenci na svém trhu, se snaží o neustálé zmodernění výrobních zařízení pro spalování. Existuje několik metod, jak co nejlépe využít energetického uhlí a dosáhnout tak jeho největšího využití. Jedna z nejvyšších účinností přeměny a navíc snížení emisí a škodlivin, které uhelné technologie provázejí, představuje paroplynová kogenerace. I když se jedná o jednu z metod s nejvyšší účinností, není pro společnost Atel energetika Zlín, s.r.o. v současné době a stavu společnosti možné ji použít.

Společnost Atel Energetika Zlín, s.r.o. se snaží neustále zdokonalovat a do svého výrobního programu zahrnout takovou metodu, která je pro daný typ elektrárny vyhovující. Společnost je typem energetického závodu, kde je hlavní technologií fluidní spalování uhlí, což znamená minimální vliv na životní prostředí. Během roku dochází k výkyvům odběru tepelné



energie a je nutné, aby se budoucí strategie zabývaly co největším využitím paliva a tím i napomohly zvýšit ziskovost. Tyto možnosti nabízí zapojení nové parní turbíny do systému teplárny Zlín, která by pracovala s parametry páry - tlak 0,3 MPa, teplota 180 °C. Bude se jednat o zbytkovou páru o tlaku 0,3 MPa, která je v současnosti bez jakéhokoliv využití přeměňována v kondensátoru na vodu. Tato nová turbína bude schopna využít hodinově 100 t páry a bude spojena s generátorem o výkonu 12 MW.

Mimo jiné je na společnost vyvíjen tlak týkající se problematiky životního prostředí, proto se další strategie zabývají možností zahrnutí do chodu elektrárny i zpracování TAP ( tuhé alternativní palivo). Zavedení tohoto systému je velmi složité, jelikož by musely být podstoupeny takové kroky a změny, které jsou finančně i technicky velmi náročné. Možnosti společnosti jakými strategiemi se zabývat je několik a je samozřejmě nutné zvolit si takovou cestu, která bude pro společnost reálná a při současném stavu elektrárny i uskutečnitelná.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

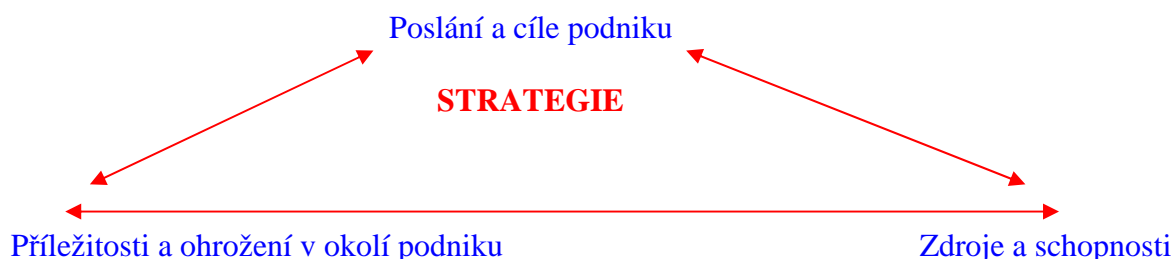
Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin. Z dané definice vyplývá, že firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném náročném a superkonkurenčním světě přežít a tím méně se rozvíjet. [2]

## 1.1 Zásady zpracování podnikové strategie

Strategie je mostem mezi politikou či nejvyššími cíli na straně jedné a taktikou a konkrétními činy na straně druhé. Strategie a taktika vyplňují prostor mezi prostředky a cíli. Strategie je stručně řečeno termín, vztahující se ke komplexní struktuře myšlenek, názorů, zkušeností, vzpomínek, cílů a očekávání, jež zajišťuje obecné usměrňování jednotlivých aktivit nebo stanovuje požadavky na dosažení cílů.[7]

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. [7]

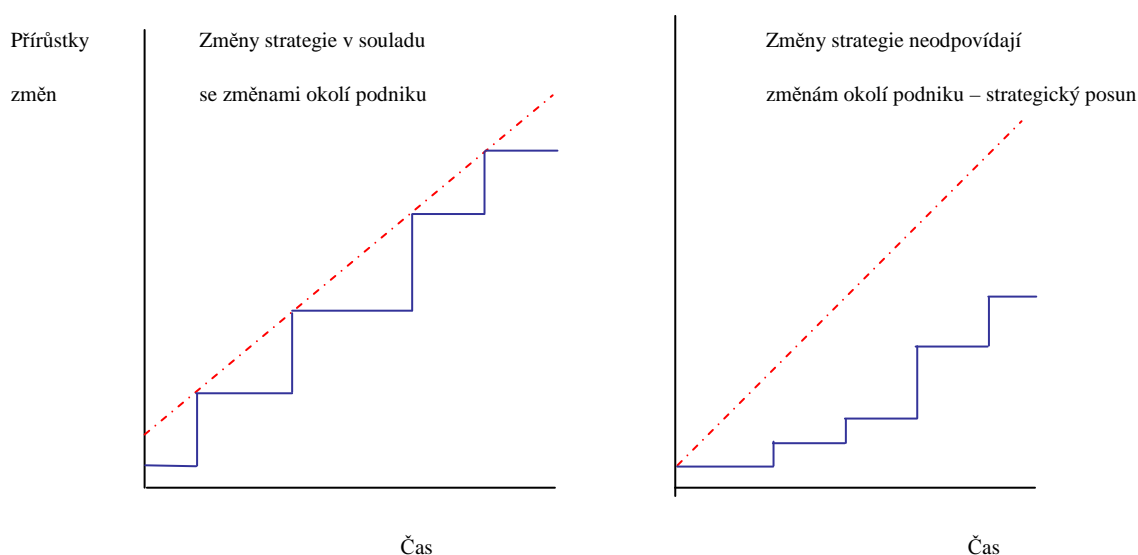
Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajících způsobem reagovala na změny v okolí podniku, (Obr. 1 - Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.) [7]



Obr.1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku [7].

Formulace a implementace strategie zpravidla probíhají plynule za sebou po malých krocích. A proto je takovýto přístup ke strategii zpravidla nazýván **přírůstkový** oproti **plánovacímu přístupu**, který vidí strategii jako plán, který je explicitně a racionálně formulován a následně implementován. [7]

**Přírůstkový přístup** předpokládá, že manažeři znají změny v okolí podniku a tudíž jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se podnik dokáže na tyto změny adaptovat. Problém nastává, když manažeři nepochopí a včas nezjistí podstatu probíhajících změn v okolí podniku. To pak může vést ke špatným strategickým rozhodnutím, jež zvrátí vývoj podniku chybným směrem. Tento efekt je nazýván „strategický posun“, (Obr. 2 ) [7]



Obr. 2. Přírůstky změn a strategický posun [7]

### Základní kritéria podnikové strategie :

- obsahovat strategický profil podnikatelského segmentu, který jasně a zřetelně vyznačuje faktory, ovlivňující konkurenci,
- popisovat strategický profil současných potenciálních konkurentů a vyznačit , do jakých faktorů a kolik investují,
- charakterizovat vlastní strategický profil s hodnotovou křivkou. [7]

### Strategické plánování

Strategické plánování je proces formulace dlouhodobých strategických plánů, které integrují individuální (dílčí) plány rozvojových funkcí organizace a jim odpovídajících organizačních

článků do komplexního jednotného plánu organizace. Je to základ strategického řízení, což lze chápat jako realizaci strategického plánu ve formě nepřetržitého řídicího procesu, který reaguje na měnící se podmínky prostředí potřebnou modifikací plánu i činností.[3]

#### **Úkolem komplexního strategického plánu je určení:**

- představ vývoje (vize) organizace a stanovení poslání,
- hlavních strategických cílů organizace,
- předností a slabostí organizace,
- možností, které organizaci poskytuje okolí (příležitost, ohrožení),
- základních pravidel a prostředků nutných k dosažení cíle,
- alokace (rozdělení) zdrojů organizace,
- postupu implementace změn vyvolaných strategickým plánem.[3]

#### **Podnikatelské strategie mají řadu typů podle svého základního zaměření [3]:**

**strategie ofenzivní** – je spjata se snahou být nejlepší,

**strategie defenzivní** – soustřeďuje se na udržení dosažené pozice,

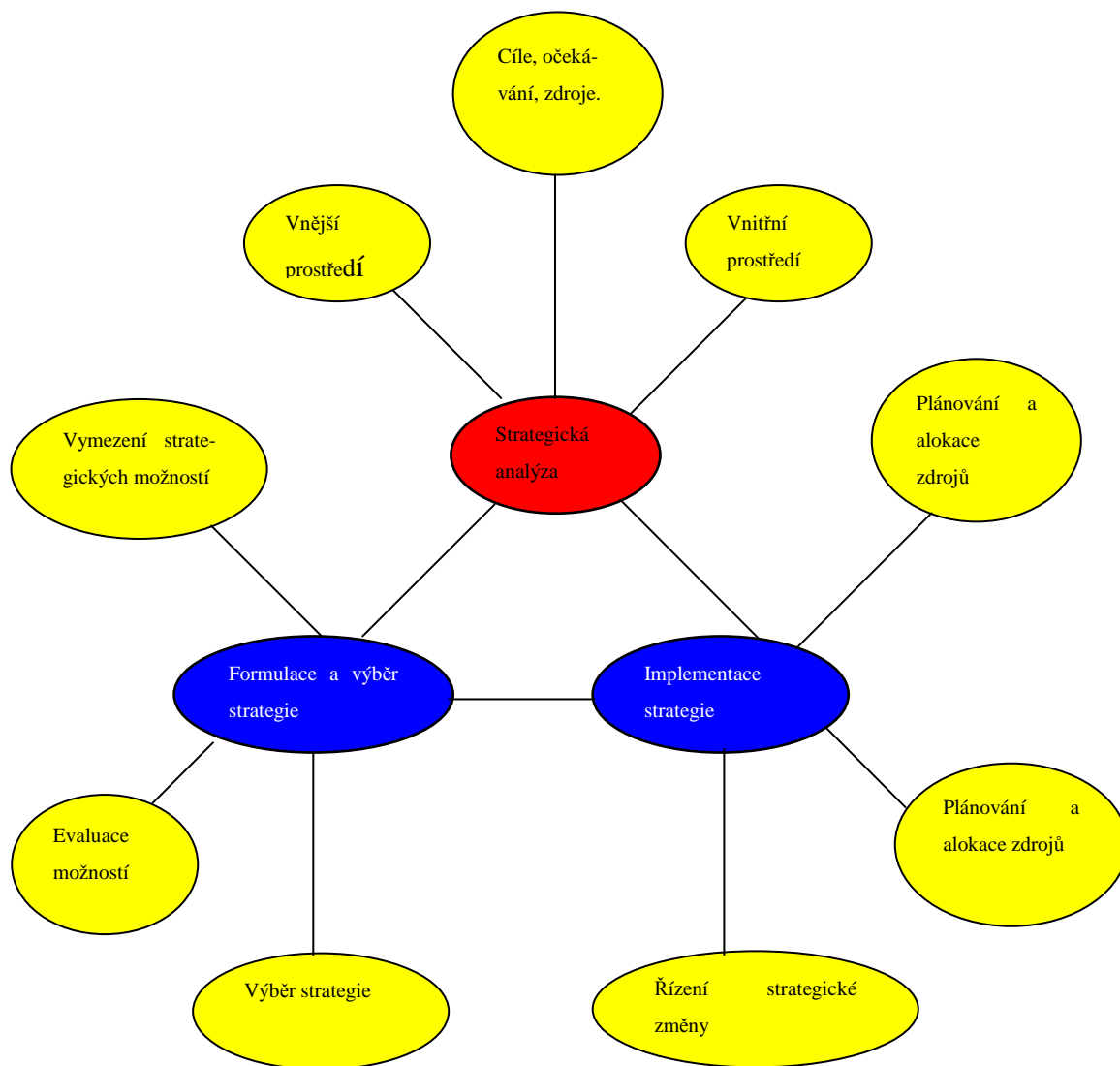
**strategie mírně ofenzivní** – je označována jako strategie „druhého vzadu“ (strategie „follow me“),

**strategie zůstatková** – je zaměřena na přežití,

**strategie diferenciací** – je založena na odlišnostech produktů,

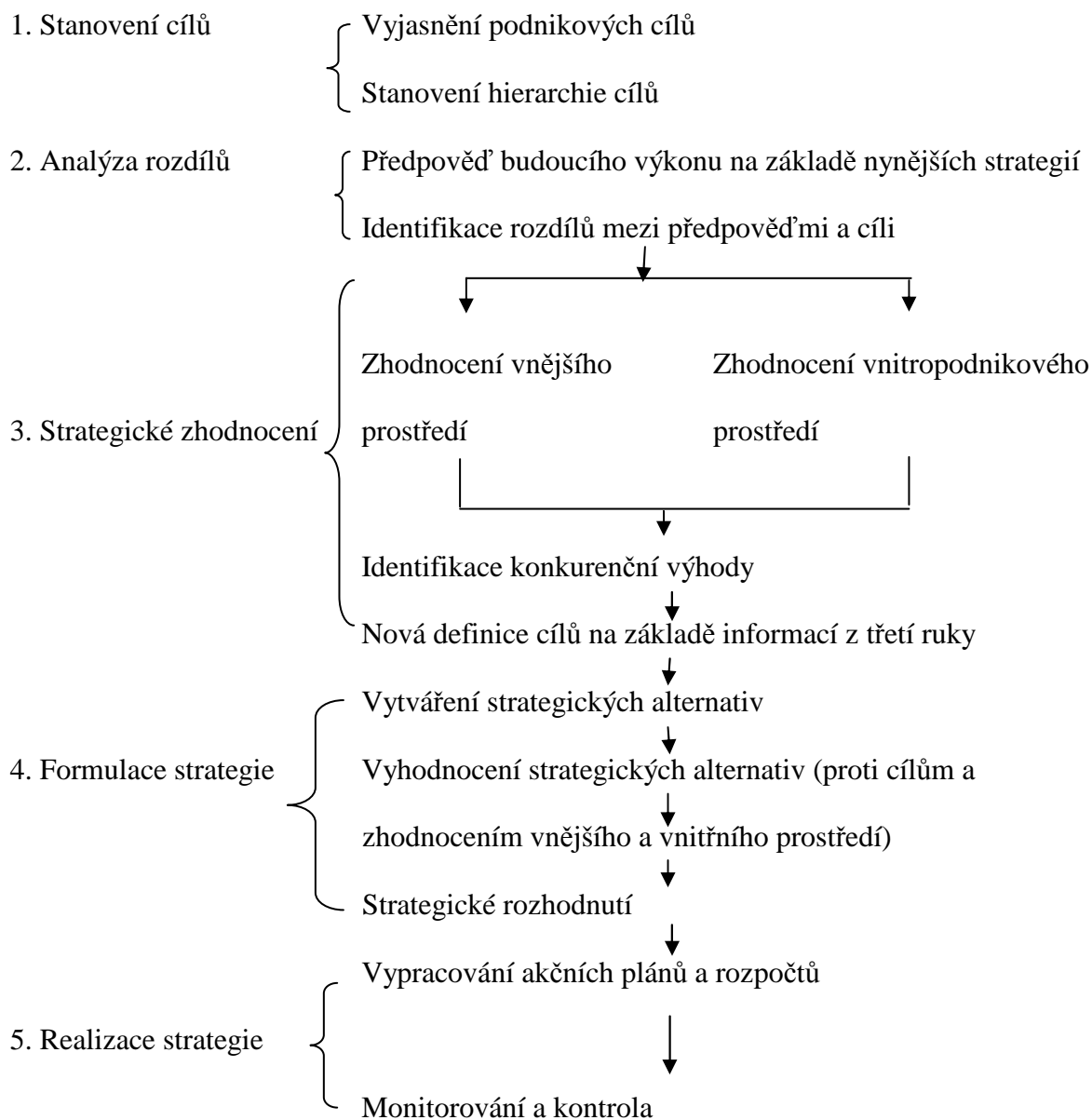
**strategie nízkých nákladů** – je charakterizována snižováním nákladů, což umožňuje snižovat ceny.

Postup tvorby strategického plánu a postupné realizace záměrů lze vyjádřit grafickou podobou, kde operace spojené s tvorbou strategického plánu a nastupujícím strategickým řízením jsou rozčleněny do tří základních procesních kroků, na něž navazují dílčí operační postupy, (Obr. 3 - Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese.)[3]



Obr. 3. Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese [3]

## 1.2 Postup při tvorbě a zavedení (realizace) strategie



### 1.2.1 Stanovení strategických cílů

**Vize (představa) rozvoje** – obecná představa o budoucím vývoji a postavení podniku, jak si nejlépe udržet pozici na trhu během následujících pár let,

**Poslání (mise) a filozofie firmy** – vychází z vize a udává jasnější představu o tom, na co se má podnik soustředit, posláním je flexibilně uspokojovat potřeby zákazníka produkty s orientací na světový trh

**Cíle strategie** – měly by splnit svůj účel a vyznačovat se určitými znaky, k jejichž naplnění lze využít pravidla SMART.

**S** – specific = specifický ( v množství, kvalitě a čase), **M** – measurable = měřitelný ( má jednotku měření), **A** – agreed = akceptovaný ( je pracovníky přijímaný), **R** - realistic = reálný (je dosažitelný), **T** – trackable = sledovatelný ( je možno sledovat jeho plnění) [2]

Stanovení a znalost cílů společnosti dává manažerům základ pro formulování strategií. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních společnosti.[2]



## 2 STRATEGICKÝ ROZVOJ FIRMY

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční cíly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

### 2.1 Analýza okolního prostředí

V dnešním prostředí neustálých změn tvoří strategická analýza okolního prostředí základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Tento proces zároveň ověřuje správnost analýzy a nutí se k ní neustále vracet. [2]

**Makroprostředí** je vzdálené okolí podniku, které má vliv na podnik. Jde o nadnárodní a národní prostředí.

**Mezoprostředí** neboli regionální a oborové lze jen částečně ovlivňovat.

**Mikroprostředí** neboli také lokální prostředí lze systematicky ovlivnit.[3]

Každé z těchto prostředí můžeme dále rozčlenit na jednotlivé segmenty. Na podnik nejvíce působí tržní prostředí, ve kterém se nachází trh hmotných zdrojů, kapitálový trh, trh odbytu a trh práce. [3]

Na tyto čtyři trhy, které obklopují podnik, dále působí segment demografický, geografický, sociální, politický a právní, ekonomický, ekologický, technologický a kulturně historický.[3]

#### 2.1.1 Metody vnější analýzy podniku

**1)PEST analýza** ( P – politický, E – ekonomický, S – sociální, T – technologický), někdy je model rozšiřován o oblast legislativní a je pak označován jako **SLEPT analýza**.

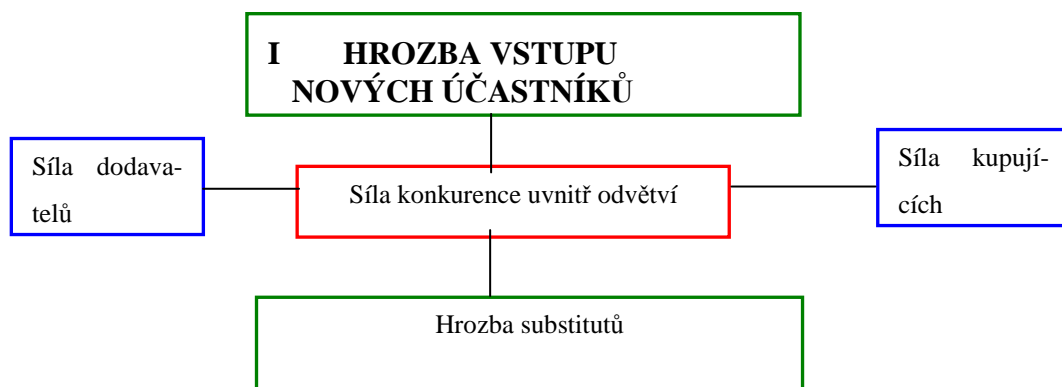
Analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech oblastech. Může být dobrou metodou pro učení dlouhodobých vlivů nebo předvídání jejich výskytu v budoucnosti.[2]

2) **Analýza metodou „4C“** (C – customer = zákazníci, C – cost = náklady, C – competitors = konkurence, C – country = národní specifika)

Při zkoumání vlivů je nezbytné vzít do úvahy význam globalizace. Žádná firma zaměřená na regionální trh se nevyhne dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. Proto i společnost, působící globálně musí brát v úvahu specifické lokální podmínky v regionech, kde firmy působí.[2]

### 3) Porterovy analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o konkurenční strategii, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Harvardský profesor Michael Porter říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů.[2]



Obr. 4. Porterův model pěti sil [2]

### 4) Model šesti sil podle Grovea

Přidáním ještě jedné síly ke stávajícímu modelu pěti konkurenčních sil, kterou nazval „síla komplementátů“ (komplementář lze chápat jako podniky, jejichž činnost je nějak závislá na podnikání našeho podniku a naopak) a nahradil „substitutů“ „zásadní změnou podnikání“, kdy můžu prodávat stejný výrobek, ale změním např. systém prodeje apod. [3]

### 5) Kritické faktory úspěšnosti

Ve většině odvětví rozhoduje o úspěchu obvykle jen několik základních faktorů – „kritických faktorů úspěšnosti“ (KFÚ). Jedná se o faktory, které jsou důležité pro zákazníky, faktory, podle nichž se zákazníci rozhodují při koupi produktu. Většina kritických faktorů úspěšnosti jsou obvykle z oblasti nákladů, kvality a služeb dodávaných s produktem.[2]

Tab. 1. Rastr metody Analýza atraktivity odvětví[3].[vlastní zpracování]

Faktor	Síla	Skóre
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	
2. Diversita trhu	Počet segmentů	
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odv. normy	
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	
15. Možnost vstupu/výstupu		

### 6) Analýza konkurentů

Důkladné poznání konkurentů je velmi cenné. Nelze je systematicky analyzovat. Soustavná analýza vyžaduje vynaložení zbytečného úsilí. Základními faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů jsou faktory tržní, finanční, lidské, technologické a organizační.[3]

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza nám zjišťuje přednosti firmy a slabosti firmy. Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Pro podnik je však mnohem těžší, aby si tyto přednosti udržel. [3]

### 2.2.1 Metody vnitřní analýzy podniku

1) **Zhodnocení (evaluace) dosavadní strategie** pomocí indikátorů:

- podíl podniku na trhu
- vývoj čistého zisku a návratnosti investic
- prodej produktů ve srovnání s trhem
- konkurenční pozice podniku [3]

2) **Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech**, nejčastěji: výroba, finance, marketing a obchod, úroveň řízení, výzkum a vývoj má charakter finanční analýzy.[3]

3) **Analýza zdrojů podniku neboli audit zdrojů**

- hmotné neboli fyzické zdroje - nejsnáze identifikovatelné, neboť máme informace o stavu a struktuře (zdroje naturální – stroje, pozemky, budovy, suroviny, energie apod. a zdroje finanční),
- nehmotné zdroje – obtížněji identifikovatelné, měřitelné i srovnatelné, a proto je zde hodnocení vývoje těžké (patenty, licence, vědomosti, kontakty, know-how, loajalita zaměstnanců),
- lidské zdroje (složka hmotná – počet lidí, jejich věková či kvalifikační struktura a složka nehmotná – zkušenosti, dovednosti, schopnosti apod.),
- finanční zdroje – vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků [2]

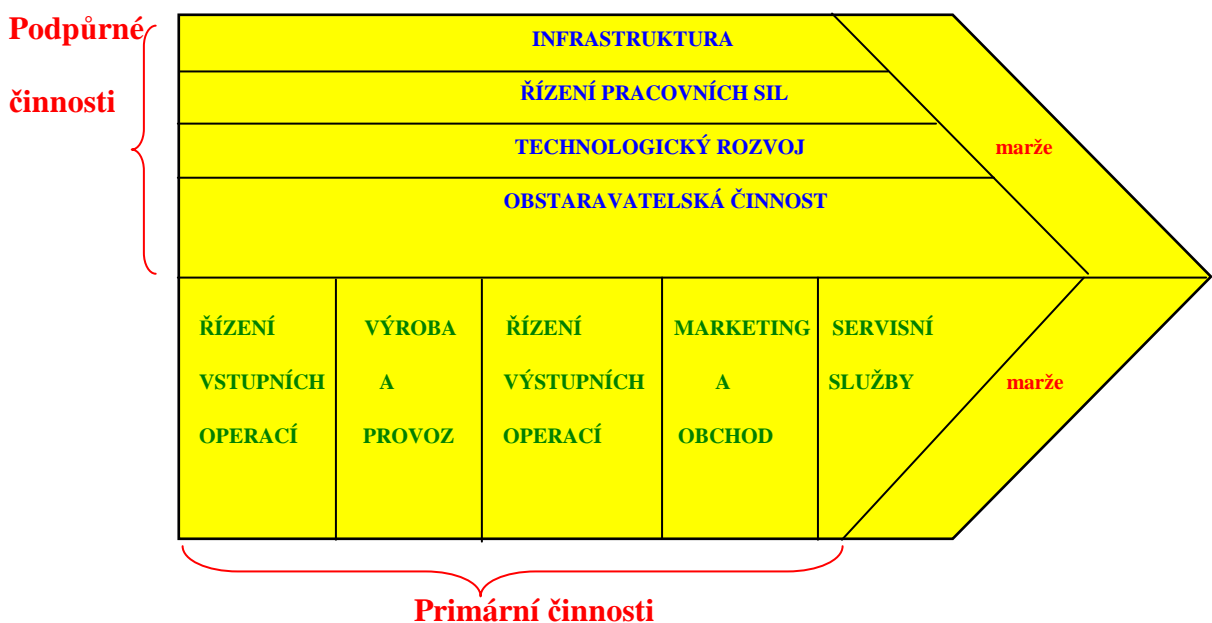
#### 4) Analýza metodou „7 S“

Na každou organizaci je nutno pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů): **1. strategy = strategie, 2. structure = struktura, 3. systems = systémy řízení, 4. style = styl manažerské práce, 5. staff = spolupracovníci, 6. skills = schopnosti, 7. shared values = sdílené hodnoty**, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy. [3]

#### 5) Analýza hodnotového řetězce

Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce, jak ukazuje (Obr. 6). Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných.[3]

Porter ve své knize Konkurenční výhoda říká, že proces porozumění strategické schopnosti musí začít identifikací těchto oddělených hodnotových činností. Činnosti společnosti jsou obsáhnuty v pěti hlavních oblastech: oblast vstupní logistiky, výrobní proces, výstupní logistika, marketing s prodejem a služby. k těmto skupinám primárních činností se připojují obstaravatelská činnost, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a infrastruktura.

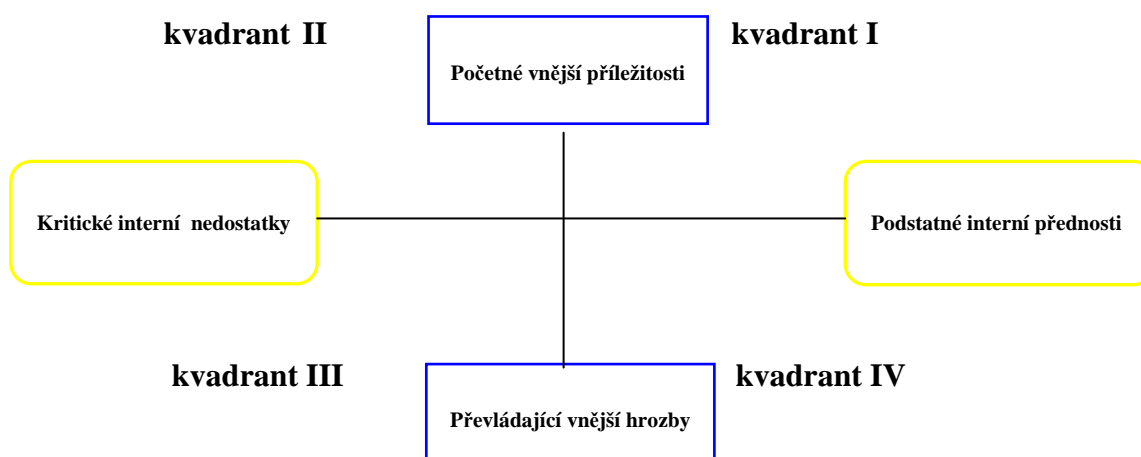


Obr. 5. Generický hodnotový řetězec podle Portera [3]

## 2.3 Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

1) SWOT analýzou při zkoumání vnějšího prostředí zjišťujeme příležitosti a hrozby pro podnik a při zkoumání vnitřního prostředí zjišťujeme silné a slabé stránky uvnitř podniku. Silná stránka (přednost) umožní podniku využít příležitosti (šance) nebo odvrátit hrozbu spočívající ve změně okolních faktorů. Označení SWOT vzniklo složením počátečních písmen anglických slov. [3]

STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
silné	slabé	příležitosti	ohrožení



Obr. 6. Uspořádání SWOT umožňující výběr vhodné strategie [3]

### Kvadranty:

- I. Externí příležitosti se sbližují s interními přednostmi.
- II. Je výsledkem neschopnosti využít externí příležitosti pro firemní interní nedostatky. Firma si uvědomuje existenci příležitostí, ale není schopna je využít, protože nemá dostatek nezbytných dovedností nebo zdrojů.
- III. Zachycuje situaci, kdy externí faktor ohrožuje existenci firmy tím, že využívá jejího interního nedostatku.
- IV. Prezentuje situaci, ve které hrozící faktor zvenku může poškodit organizační přednosti.[3]

## 2) Matice BCG (Boston Consulting Group)

Podstatou je zařazování jednotlivých výrobků či služeb do jednoho ze čtyř polí. Takto zařazené výrobky či služby nám pomohou při tvorbě další strategie firmy do budoucna. Zjištěním je nám informace, který výrobek či služba nám přináší větší zisk, s jakým podílem na trhu a zda jej budeme dále vyrábět nebo je výhodnější ukončit jeho výrobu. [3]

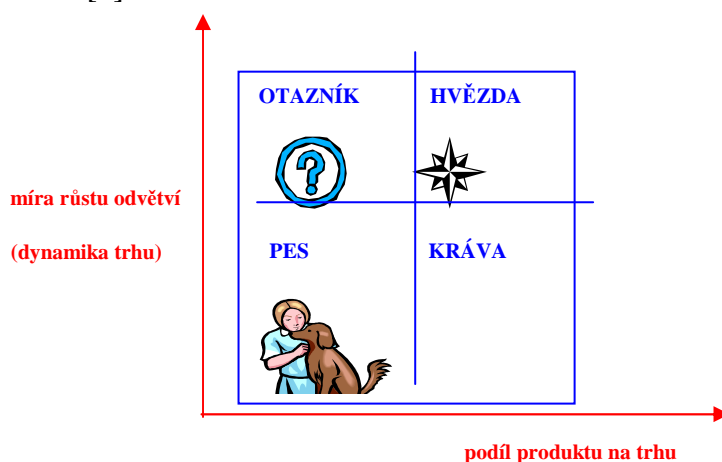
### Jednotlivá pole lze charakterizovat takto:

**PSI** jsou podniky s nízkým relativním podílem na trhu a nízkou mírou růstu odvětví, tudíž budou pastí na peníze. Těchto produktů je třeba se co nejdříve zbavit.

**OTAZNÍKY** (někdy nazývané divoké kočky nebo problémové děti) jsou podniky s nízkým podílem produktu na trhu, ale s vysokou mírou růstu odvětví. Vyžadují velký přísun peněz. Takovéto produkty je třeba rozčlenit a následně některé posílit a ostatních se zbavit. Z produkce, kterou se rozhodneme dále financovat se posléze můžou stát hvězdy, ale pozor - i psi.

**DOJNÉ KRÁVY** můžeme nazvat podniky s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích. Tyto firmy budou produkovat zdravý hotovostní zisk, který mohou použít pro financování jiných aktivit, např. investovat do „otazníků“, které mají naději na to, stát se výnosným artiklem.

**HVĚZDY** označujeme podniky s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Tyto budou vyžadovat velké sumy peněz, aby si udržely s tempo růstu, ale jejich silná pozice na trhu může vynést vysoké zisky v budoucnu. Pokud „hvězda“ nepohasne, má naději stát se „dojnou krávou“. [2]



Obr. 7. Bostonská matice(2)

### 3) Matice General Electric (GE)

Při této metodě je analyzována atraktivita odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje na jedné straně a síla podniku čili jeho konkurenční pozice na straně druhé, viz obr. 8. Po aplikaci metody lze doporučit následující strategie:

- Růst a budovat
- Udržovat
- Ukončit/zrušit [2]

		Síla podniku/konkurenční pozice			
		Silná	Průměrná	Slabá	
Atraktivita odvětví	Vysoká	Red	Red	Purple	
	Střední	Red	Purple	Blue	
	Nízká	Purple	Blue	Blue	

Obr. 8. Matice GE [2]. [vlastní zpracování]



Tab. 2. Tabulka matice GE [2]. [vlastní zpracování]

Atraktivita odvětví znamená	Charakteristiky značící sílu podniku
Velikost trhu a míra jeho růstu	Relativní podíl na trhu
Ziskové marže v odvětví (historické a očekávané)	Zisková marže ve srovnání s konkurenty
Intenzita konkurence	Schopnost konkurovat v ceně a kvalitě
Sezónnost	Znalost trhu a zákazníka
Cykličnost	Technologické možnosti
Požadavky na technologii a kapitál	Kvalita managementu
Úspory z rozsahu	
Společenské, ekologické a právní vlivy	
Příležitosti a ohrožení	
Bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj	

#### 4) SPACE analýza (Strategic Position and Action Evaluation)

Analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Finanční potenciál (síla) podniku a konkurenční výhoda jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví a stabilita prostředí charakterizují strategickou pozici celého odvětví. V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od -6 do +6 na obou osách. [2]

## Analýza samotná spočívá v ocenění následujících faktorů

Tab. 3. SPACE analýza [2]. [vlastní zpracování]

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí	Faktory ovlivňující sílu odvětví
<p>technologické změny</p> <p>míra inflace</p> <p>proměnlivost poptávky</p> <p>cenové rozpětí konkurenčních výrobků</p> <p>bariéry vstupu do odvětví</p> <p>rivalita mezi existujícími konkurenty</p> <p>cenová elasticita poptávky</p> <p>tlak ze strany substitutů</p> <p>produktivita, využití kapacit</p> <p>vyjednávací síla výrobců</p>	<p>růstový potenciál</p> <p>ziskový potenciál</p> <p>finanční stabilita</p> <p>technologické know-how</p> <p>využití zdrojů</p> <p>kapitálová intenzita</p> <p>složitost vstupu do odvětví</p>
Faktory ovlivňující konkurenční výhodu	Faktory ovlivňující finanční sílu podniku
<p>podíl na trhu</p> <p>kvalita výrobku</p> <p>životní cyklus výrobku</p> <p>inovační cyklus</p> <p>loajalita zákazníků</p> <p>technologické know-how</p> <p>vertikální integrace</p> <p>rychlost zavádění nových výrobků</p>	<p>návratnost investic</p> <p>likvidita</p> <p>míra zadlužení</p> <p>požadovaný versus disponibilní kapitál</p> <p>cash flow</p> <p>složitost výstupu z odvětví</p> <p>míra rizika</p> <p>obrat zásob</p> <p>využívání úspor z rozsahu a zkušeností</p>

Každému z dílčích faktorů je přiřazena hodnota od 0 do 6 a hodnota celkového faktoru je stanovena průměrem. Hodnoty takto získané vytváří vícerozměrný graf, který jednoduchým a přehledným způsobem umožňuje zobrazovat vícedimenzionální působení některých důležitých činitelů. [2]

## 2.4 Plánování a implementace a strategie

Vlastní implementace představuje poměrně náročný proces, v rámci kterého bude využito všech dosavadních příprav (stanovení plánovaných parametrů – budoucího stavu, identifikace změny a identifikace intervenčních oblastí). Implementační postup tvoří tři základní komponenty. [4]

První se bude týkat posloupnosti aktivit v čase, druhá identifikuje tři (logické) fáze procesu a v poslední jsou specifikovány implementační taktiky. [4]



Obr. 9. Fáze implementace změny [4]

**Stanovení časového harmonogramu** – jde o první předpoklad úspěšně zvládnutého procesu změny. Harmonogram by měl obsahovat přehled hlavních aktivit a jejich časové hodnocení. V jednodušších případech plně postačí stručně zpracovaný harmonogram, v těch rozsáhlých komplexních projektech bychom doporučili využití standardních metod síťové analýzy (např. PERT).

**Rozdělení procesu implementace do tří etap** – první fází je rozmrazení, druhou je vlastní změna a třetí fází je opětné zmrazení. Tyto fáze bychom mohli stejně definovat jako : příprava změny, intervence a závěrečná fixace dosažených výsledků. První etapa rozmrazení otevře daný problém a připraví jej k řešení. To znamená připravit dostupné informace, upozornit na nedostatky, provést potřebné analýzy a další nezbytná opatření. V této fázi má-

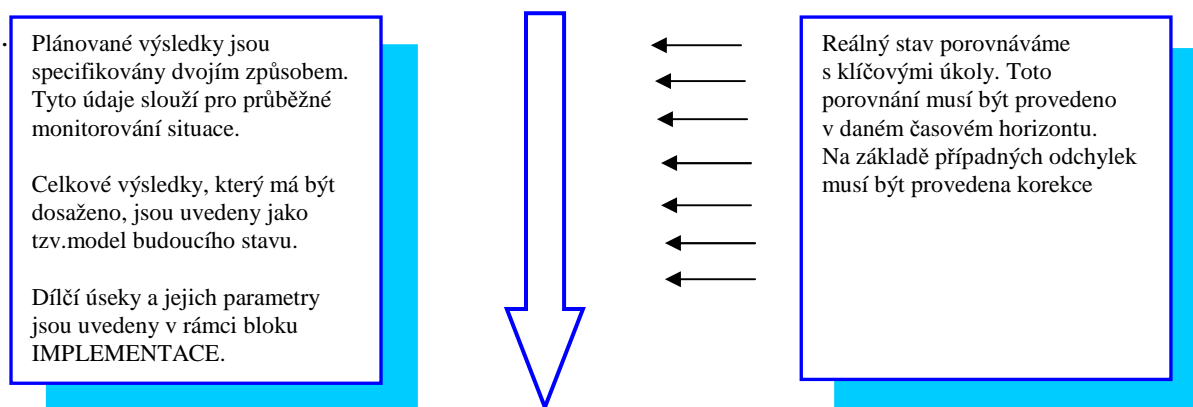
me čas na přípravu, informovat zaměstnance, minimalizovat odpor, zajistit technologickou a hmotnou připravenost procesu.

**Druhá fáze procesu intervence** – realizace hlavních úkolů, vlastní změna. Realizace samotná je provedena skupinou zaměstnanců, kterou musíme průběžně monitorovat, usměrňovat a motivovat.

V rámci posledního procesu se používají i jiné metody než intervence, a to participace, přesvědčování, donucování, vzdělávání a komunikace, vyjednávání a manipulace. [4]

### 2.4.1 Zhodnocení změn

Závěrečnou fází procesu změny je zhodnocení výsledků a dosaženého stavu. Tento stav je možné hodnotit na základě zvolených kritérií. Hodnotící kritéria a požadované výsledky je třeba stanovit již na počátku procesu změny. Jejich dodatečná nebo neúplná specifikace může vést ke zcela chybným závěrům. Zhodnocení výsledků není však jednorázovou záležitostí, která je provedena na konci celého procesu. Pokud není celý proces změny ( její implementace) průběžně monitorován, může se stát, že výsledná situace bude stejná ( nebo ještě horší) ve srovnání s počátečním stavem. [4]



Obr. 10. Zhodnocení dosažených výsledků procesu změny [4]

**Model obsahuje jasně specifikované hodnoty** – tyto parametry musí obsahovat měřitelný výsledek dané etapy, časový horizont této etapy a předběžný odhad materiálních nákladů. V případě významných odchylek reálného stavu od ( se zřetelem na alespoň tři uvedené parametry) plánu je třeba iniciovat nápravné opatření.

Stanovení optimálních ( reálných ) cílů je důležitým předpokladem úspěšného zvládnutí procesu řízené změny. [4]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 POZICE DCEŘINNÝCH FIREM V ČR VZHLEDEM K MATEŘSKÉ FIRMĚ ATEL

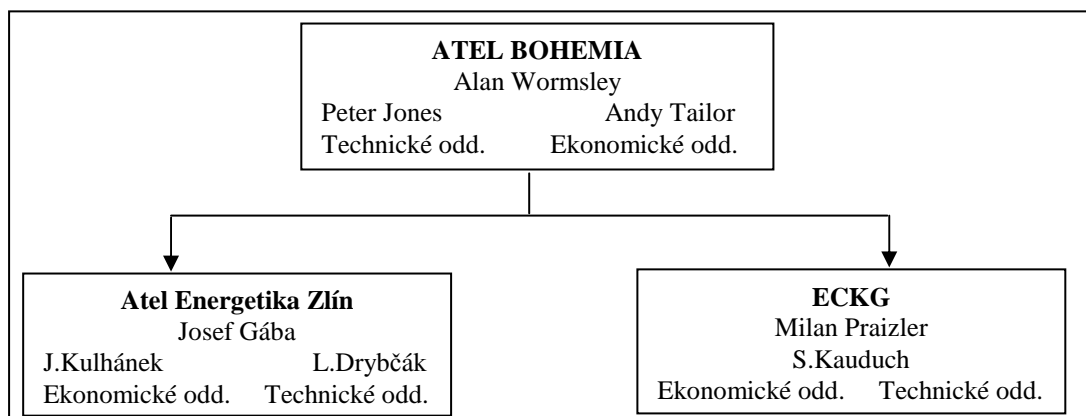
Společnost Atel působící po celé Evropě, má kořeny ve Švýcarsku. Svých zkušeností využívá od roku 1894, kdy byla společnost Atel založena jako regionální elektrárna v Oltenu. V průběhu času zvyšovala nejen počet svých elektráren, ale využívala i svých odborných znalostí, a stala se významným, mezinárodně orientovaným partnerem v oblasti obchodu s energií a energetickými službami.[16]

Evropský trh s elektřinou se vyvíjí razantním tempem. Dlouhodobé zajištění dodávek energií vyžaduje větší mezinárodní spolupráci. Za účelem využití těchto vznikajících příležitostí rozšiřuje Atel již od roku 1999 své činnosti v oblasti výroby a obchodu.

Atel podniká v České republice v oblasti energetiky a energetických služeb. V oblasti energetiky je firma Atel zastoupena **dvěma energetickými společnostmi**, uskupení Kladno Energy Businesses a Atel Energetika Zlín s.r.o., a **obchodní společností** Atel Bohemia s.r.o.. [16]

V oblasti energetických služeb nabízí Atel v České republice ekonomicky rozumná a technicky vyspělá řešení v oblastech distribuce energie, výstavby potrubí a infrastrukturních zařízení pro průmysl a veřejné zadavatele. Tyto služby poskytují společnosti Energetická montážní společnost Česká Lípa s.r.o. v České Lípě a REKS Plzeň s.r.o. v Plzni-Třemošné. Společnost Elektroline v Praze se specializuje na produkty a služby v oblasti veřejné dopravy. [16]

#### Vazby podřízenosti a nadřízenosti firem ATEL v rámci ČR



Obr. 11. Matice zodpovědností

### 3.1 Vznik a charakteristika uskupení Kladno Energy Bussiness

Projekt ECK Generating vznikl v roce 1997 díky společnému úsilí významných energetických firem z USA (NRG Energy, El Paso Energy, Mosbacher Power Partners, L. P. a TECO Power Services Corp.) a Středočeské energetické a.s. V roce 2002 NRG Energy prodala svůj 44,5% podíl švýcarské energetické společnosti Aare-Tessin Ltd. For Electricity (Atel). V roce 2003 Atel koupil 44,5% podíl i od zbývajících zahraničních vlastníků a stal se majitelem 89% podílu v ECKG. [17]

Od 1. 1 2007 se společnost Atel stala odkoupením zbývajícího podílu od společnosti Středočeská energetická a.s. člen skupiny ČEZ a.s. stoprocentním vlastníkem ECKG. Toto vlastnictví je realizováno přes společnost Matra Powerplant Holding B.V. Holandsko.[17]

ECKG je jednou z nejrozsáhlejších zahraničních investic v ČR. Projekt se skládal ze dvou částí - rekonstrukce zastaralých zdrojů a stavby dvou nových CFB kotlů a kogenerační jednotky (plynové turbíny s generátorem). Provoz, jehož elektrický výkon dosahuje zhruba 370 MW, je částečně kombinován s výrobou tepla. Využívá nejmodernější technologie a vyhovuje všem ekologickým předpisům ČR, EU i Světové banky. Společnost ECKG v provozním roce 2005 dosáhla celkových tržeb ve výši 3,2 mld. Kč.[17]

### 3.2 Vznik a charakteristika Atel energetika Zlín s.r.o.

Společnost Atel Energetika Zlín s.r.o. (dříve MORAVSKÉ TEPLÁRNY, a.s.) vznikla k 1. 7. 1991 vyčleněním energetických aktivit ze společnosti Svit, a.s. [15]

Dne 31.10.2006 dochází v důsledku fúze k zániku společnosti MORAVSKÉ TEPLÁRNY, a.s. IČ 18811337, která byla zrušena bez likvidace. Její nástupnickou společností se stává Atel Energetika Zlín s.r.o., se sídlem tř. Tomáše Bati 650, 760 01 Zlín, IČ 27406679. Atel Energetika Zlín s.r.o. vlastní všechna práva a povinnosti vyplývající z obchodních vztahů zaniklé společnosti MORAVSKÉ TEPLÁRNY, a.s.. [15]

Svým zákazníkům v Baťově průmyslovém areálu o rozloze 3 x 0,5 km i na území města Zlína zajišťuje výrobu a distribuci tepla pro průmysl i obyvatelstvo, elektrické energie, stlačeného vzduchu, studené vody.[15]

## Orgány společnosti

### Statutární orgán – jednatelé

Andrew John Taylor, Steven H. Wolf

Ing. Martin Vojta, Ing. Josef Gába,

Ing. Jaroslav Bobák, Ing. Jaroslav Kulhánek

Ing. Oldřich Tichý, Peter Jones

### dozorčí rada

Steven H. Wolf

Kurt Baumgartner

Reinhold Frank

Způsob jednání za společnost - jménem společnosti jednají vždy dva jednatelé společně.

## Historie

**Rok 2005** - od 28.10.2005 je majitelem společnosti Švýcarská energetická skupina ATEL

**Rok 2002** - u vedení do provozu druhého fluidního kotle FK 32 (dodavatel SES-LURGI Tlmače).

**29.6.1998** - novým majitelem 100% akcií stala americká společnost Cinergy Corp. Společnost byla přejmenována z Teplárny Svit, a.s. na MORAVSKÉ TEPLÁRNY, a.s. Tato změna se také dotkla představenstva a dozorčí rady. S příchodem silného majitele se společnost dočkala zlepšení možnosti financování strategických investic. Oblast obchodních aktivit se rozšiřuje v souladu se strategií mateřské společnosti.

**Rok 1996** - uvedení do provozu fluidního kotle FK 31 (dodavatel ABB Brno)

**Rok 1993** - bylo rozhodnuto o výstavbě nového technologického celku, fluidního kotle č.31, který by částečně nahradil zastaralé kotle, zlepšil účinnost celé teplárny a minimalizoval zátěž na životní prostředí zlínského regionu.

**1. 7. 1991** - Došlo k vyčlenění energetické výroby do samostatného právního celku – akciové společnosti. Následně byl jmenován nový management a přijat název firmy Teplárna Svit, a.s.. Tímto také byl dán základ nové strategie rozvoje.[15]

### Byly vytýčeny čtyři strategické úkoly:

- zřízení informačního systému tvořeného sítí PC
- vybudování filtru pro odprášení centrálního komínu, který zachycuje pevné částice z kouřových plynů staré kotelny
- nové propojení horkovodní sítě ve městě



- nová technologie pro základní provoz teplárny – výměna nebo náhrada starých kotelních jednotek.

**Rok 1954 – 1957** – toto období je charakterizováno výstavbou dominantního železobetonového komínu, který dosáhl výše 140 m a následně výstavbou chladících věží (v současné době stojí pouze jedna).

**Rok 1947 – 1953** - byl vybudován další kotel č. 8 s kapacitou 100 tun páry za hodinu a do provozu byly uvedeny další turbíny na výrobu elektrické energie.

**Rok 1944** - v říjnu a listopadu roku 1944 byl podniknut letecký útok amerického letectva, který způsobil elektrárně značné škody.

**Rok 1935 – 1949** - byla uskutečněna výměna kotlových celků a byla realizována výstavba dalších turbínových jednotek.

**Rok 1926 – 1935** Byl zvýšen parní výkon elektrárny na celkových 160 tun páry za hodinu. Veškerá tato opatření vedla k tomu, aby se firma Baťa stala nezávislou na státní elektrifikační síti, která se nejevila spolehlivou.

Potřeba výroby energie vznikla u firmy Baťa jako důsledek bouřlivého vývoje této firmy ve dvacátých letech tohoto století. Od jednoduchého pohonu obuvnických strojů přecházela firma Baťa k pohonům transmisí – celků pro pásovou výrobu obuvi. Formující se energetický celek začal dodávat veškeré druhy energií.[15]

### 3.2.1 Výroba tepelné energie

Teplu je ve společnosti vyráběno primárně spalováním hnědého a černého uhlí a ve špičkách případně zemního plynu. Společnost Atel Energetika Zlín s.r.o. využívá při výrobě tepla tzv. kogenerace čili kombinované technologie, při které současně s výrobou tepla dochází k výrobě elektřiny. Tento způsob produkce tepla zajišťuje, že energie obsažená v palivu je využívána na maximum a je také velmi šetrný k životnímu prostředí. Společnost vyrábí drtivou část tepla ve dvou vysoce moderních fluidních blocích.

Technologie fluidního spalování, kterou využívá firma Atel Energetika Zlín s.r.o. je jednou z nejmodernějších a nejúčinnějších metod pro snižování emisí škodlivin do ovzduší. [15]

### 3.2.2 Distribuce tepelné energie

Teplu je zákazníkům dopravováno prostřednictvím primární tepelné sítě. Sekundární tepelnou síť společnost neprovozuje. Distribuci tepla prostřednictvím sekundární sítě zajišťuje

ve Zlíně především akciová společnost Teplo Zlín. Celková délka primární sítě činí 88 km. Primární tepelná síť je tvořena parovodní a horkovodní sítí. Horkovodní tepelné sítě dosahovaly na konci roku délky 51 km. Celková délka parovodní sítě činí 37 km. [15]

## **4 SOUČASNÝ STAV STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI AEZ**

ATEL ENERGETIKA ZLÍN (AEZ) je novým členem skupiny Atel, získaným CEE Power Generation v říjnu 2005. AEZ mají dlouhou tradici ve výrobě energií a jejich dodávkách a souvisejících službách ve Zlínském regionu, protože byly založeny firmou BAŤA v roce 1926. AEZ s 69 MW elektrického a 377 MW tepelného výkonu z kogenerace obsluhuje 230 odběratelů tepla a 120 přímých odběratelů elektrické energie přes vlastní tepelnou a elektrickou síť. AEZ zajišťuje komplexní energetické služby svým zákazníkům - teplo, elektřinu, stlačený vzduch, vodu a zemní plyn.

### **4.1 Cíle AEZ v roce 2006 a vyhodnocení jejich dosažení**

Společnost dosáhla v 2006 konsolidovaného čistého zisku €8,6 milionů. Dále společnost dosáhla 98 % využitelnosti svých zařízení, čímž překročila svůj plán dosáhnout využitelnosti 95%. Společnost AEZ, která se v roce 2006 stala členem skupiny ATEL, zajistila vyplacení podílu na zisku pro skupinu ATEL a to ve výši €143 milionů.

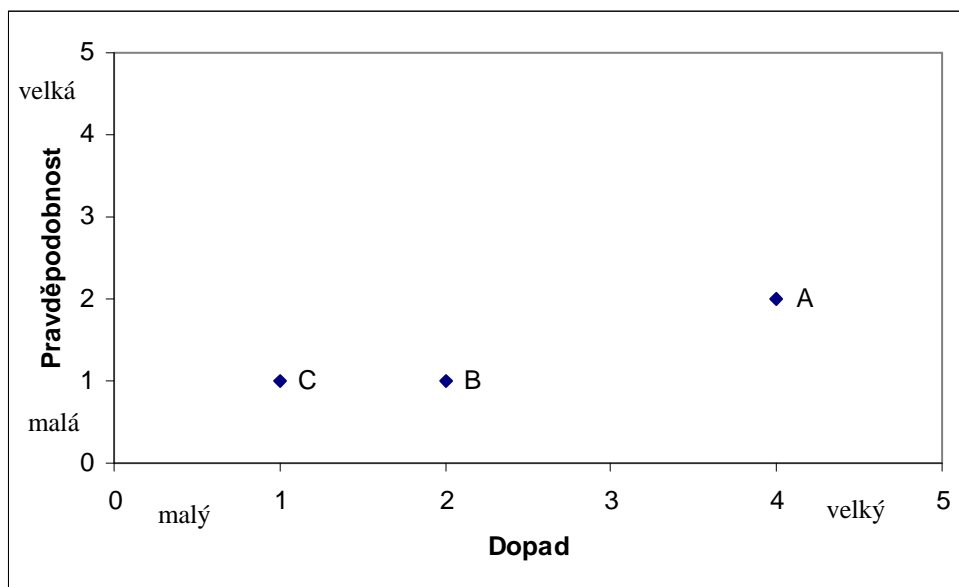
#### **4.1.1 Dosažení hlavních cílů AEZ v roce 2006**

- 1) Snížit úrazovost ve společnosti a to ve všech provozech o 50 % oproti roku 2005 – bylo dosaženo, v roce 2005 bylo registrováno 6 úrazů, v roce 2006 již pouze 1 úraz
- 2) Zdůraznit a zabezpečit soulad výroby a distribuce tepelné energie s životním prostředím a vyvarovat se tak případných pokut – společnosti AEZ nebyla udělena žádná pokuta
- 3) Žádné překročení emisních norem během roku 2006 – emise nebyly překročeny
- 4) Identifikovat a využít příležitosti k navýšení 2007 tržeb v klíčových oblastech o 5% proti roku 2006 – v plánu pro rok 2007 vykazuje společnost nárůst 5,8%

## 4.2 Analýza rizik společnosti AEZ pro rok 2006

Tab. 4. Analýza rizik AEZ. [vlastní zpracování]

<b>Id</b>	<b>Riziko</b>	<b>Dopad</b>	<b>Úroveň</b>	<b>Stav minulých let</b>	<b>Vyhodnocení r. 2006</b>
<b>A</b>	Nižší prodej tepla	V případě teplého počasí, poruchovosti, opatření regulátora trhu a úspory zákazníků může dojít k nižšímu odběru a následnému nižšímu zisku.	Nízká	r. 2001-2004 prodej -1,645 TJ plán prodeje na r.2006 - 1,694 TJ	Skutečný prodej tepla - 1,6547 TJ
<b>B</b>	Nižší maloobchodní prodej elektřiny	V případě poruchovosti, opatření regulátora a úspory zákazníků může dojít k nižšímu odběru a následnému nižšímu zisku.	Nízká	r. 2004 prodej - 76 GWh plán r.2006 prodej - 77 GWh	Skutečný prodej elektřiny - 78,46 Gwh
<b>C</b>	Nižší přebytky CO <sub>2</sub> povolenek	V případě snížení počtu povolenek od EU pro ČR a poruchovosti může dojít k nižšímu počtu přidělených povolenek a tím i nižší jejich prodej s následným nižším ziskem.	Nízká	Z r.2005 převod na r.2006 -150 000 ks V r.2006 plán - 150 000 ks přebytečných povolenek	Skutečný prodej 250 000 ks povolenek



Graf 1. Analýza rizik

#### 4.2.1 Stávající stav CO<sub>2</sub> a budoucí strategie

##### Stav CO<sub>2</sub> povolenek v roce 2006:

V roce 2006 se očekává přebytek 162 000 ks emisních povolenek + 150 859 ks emisních povolenek z roku 2005. 250 000 ks emisních povolenek bylo prodáno v roce 2006 za 5,2 milionů EUR v ceně 20,85 EUR za 1 povolenku. V roce 2006 nebylo prodáno 62 000 ks povolenek z důvodu nízké ceny na konci roku.

##### Budoucí zvyšování počtu CO<sub>2</sub> povolenek:

Společnost AEZ se snaží pro vyšší přebytky CO<sub>2</sub> povolenek optimalizovat svoji výrobu.

Výroba v AEZ je řízena požadavky na teplo od průmyslových a domovních zákazníků, přičemž uspokojování poptávky je pro společnost prioritou. Průměrná cena maloobchodního prodeje pro průmyslové zákazníky elektřiny (včetně distribuce) se plánuje nad 70 EUR/MWh. Velkoobchodní prodej elektřiny je plánován také ziskový. Závěrem AEZ management plánuje udržet výrobu tepla i elektřiny na současné úrovni. Podle prvního návrhu NAP II by mělo AEZ získat 418 000 ks emisních povolenek v přidělovací periodě 2008 – 2012. Tato kvóta však zřejmě bude krácena v návaznosti na jednání ČR s EK. Očekává se, že i po krácení bude přebytek cca 86 000 ks emisních povolenek.

### 4.3 Souhrn cílů společnosti AEZ na rok 2006

Tab. 5. Cíle společnosti AEZ na 2006. [vlastní zpracování]

Primární cíle	Sekundární cíle
Zajistit v roce 2006 rozdělení dividend.	Nastavit Atel a O&M standardy.
Maximalizovat zisk a hospodařit s riziky cen CO <sub>2</sub> .	Uzavřít slučovací proces.
Provést integraci do skupiny ATEL.	

### 4.4 Cíle AEZ pro rok 2007

Tab. 6. Cíle společnosti AEZ na 2007. [vlastní zpracování]

PRIMÁRNÍ CÍLE	
1.	Dosáhnout čistého zisku €4,7 milionů bez započtení CO <sub>2</sub> povolenek a nákladů na globální pojištění firmy ATEL.
2.	Zajistit celkové dividendy, úroky a hlavní platby pro ATEL, nejméně €12,5milionů. Tento cíl splnit bez započtení CO <sub>2</sub> povolenek a nákladů na globální pojištění firmy ATEL.
3.	Najít pevné možnosti růstu ke zvýšení tržeb pro rok 2008 v hlavních oblastech o 5% oproti roku 2007. Tento cíl splnit bez započtení CO <sub>2</sub> povolenek a nákladů na globální pojištění firmy ATEL.
4.	Prosadit bezpečnostní standardy k zajištění nulové úrazovosti během roku.
5.	Zdůraznit schodu s životním prostředím a zajistit neudělení pokut od ČR a EU.
SEKUNDÁRNÍ CÍLE	
1.	Dosáhnout 95 % ročního podílu na Zlínském trhu.
2.	Nachystat investice do TGX pro správní radu ATEL ke schválení ke dni 1.3.2007.
3.	Předložit studii projektu parní turbíny, její vyhodnocení a nachystat akční plán pro další fázi ke dni 1.6.2007.

4.	Připravit technickou politiku a preventivní údržbu ( doporučení) pro AEZ technologie na další 3 roky a to do konce září 2007.
5.	Připravit zkušební spalování biomasy a alternativních paliv. Současně připravit kompletní studii proveditelnosti projektu do 1.9 2007.
6.	V letech 2007/2008 udržet roční nárůst platů v AEZ pod 5%.

#### 4.4.1 Strategické cíle AEZ

V současné době společnost AEZ využívá výsadní postavení v dodávkách tepelné energie. AEZ je tedy dominantním dodavatelem tepla všem významným objektům na území města Zlín. I když její postavení není ohroženo jiným dodavatelem potýká se společnost s několika problémy, které mohou snížit plánované cíle.

Jedním z hlavních rizik společnosti, je její citlivost na změnu počasí. Jeho proměnlivost ovlivňuje výrobu tepelné energie a tudíž i výši odběru zákazníků. Stávající technologie výroby elektrické energie je závislá na výrobě tepla a tedy na počasí. Tuto problematiku se společnost snaží řešit, jelikož závislost na nevyzpytatelném počasí by mohlo v budoucnosti ohrozit ziskovost a zdravý chod společnosti.

#### Proto byl na rok 2007 naplánován a zaměřen rozvoj společnosti následovně:

- Co nejvíce využít výrobní kapacity tepelné energie pro výrobu elektřiny
- Využít podmínky na trhu s elektřinou pro zvýšení tržeb
- Hledat alternativní palivové zdroje ve vazbě na ekologickou politiku ČR
- Eliminovat co nejvíc ztráty tepelné energie při výrobě a její distribuci

#### 4.5 Metodika zpracování práce

Na základě teoretických poznatků ze syntetizace analýz uvedených v teoretické části této práce jsem si vybrala analýzy, které nejlépe postihnou situaci uvnitř i vně podniku. Každý podnik se skládá z několika strategických podnikatelských jednotek, jenž mají svůj ziskový cíl, samostatné plánování, vlastní strategii, vlastní zákazníky a vlastní konkurenty. K analýze vyváženosti portfolia jsem si vybrala BCG matici. Na firmy působí několik okolních vlivů a problémy či úspěchy zevnitř. K posouzení činnosti firmy jsem si vybrala SWOT analýzu, ke

kterým jsem si vybrala souvisejí analýzy PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a kritické faktory úspěchu. SWOT analýza spolu s ostatními je zpracovány v příloze č.1 a tvoří tak podklad k výsledkům jednotlivých stránek firmy a jejich vnějších vlivů na ni. Podklady pro jednotlivé části analýz jsem získala z rozhovoru (příloha č. 2) s ekonomickým ředitelem firmy AEZ Ing.Jaroslavem Kulhánkem.

#### 4.5.1 BCG matice

Tab. 7. BCG matice. [vlastní zpracování]

KVADRANT	VÝROBEK	ZDŮVODNĚNÍ ZAŘAZENÍ
Dojné krávy	Teplo v páře	Tyto dva produkty tvoří pro firmu největší podíl na zisku, technologie teplárny je dle specifické výroby přesně stanovená. Jelikož jsou již dlouho zavedeny na trhu, neexistují velké problémy se zákazníky a konkurenty.
	Teplo v horké vodě	
Psi	Stlačený vzduch	Tyto tři výrobky patří do kategorie okrajových, jelikož jejich výroba je založena na výrobě tepla. Pomáhají zkvalitnit výrobu tím, že využíváním jejich produkce se dosahuje lepšího hospodářského výsledku firmy.
	Pitná voda	
	Plyn	
Hvězdy	Elektrická energie	Tento produkt by v budoucnosti mohl firmě přinést vyšší zisky, jelikož jeho odběr se neustále zvyšuje. Problematikou jsou náklady na investice, které by měli pokrýt zisky z produktů z kvadrantu „dojné krávy“.
Otazníky	-	-

#### 4.5.2 Zhodnocení firmy AEZ dle SWOT analýzy

Na první pohled je zřejmé, že společnost upírá své síly směrem k cílům s vysokou důležitostí a je zde schopna také dosáhnout dobrých výkonů. Na druhé straně však existuje mnoho faktorů, kterým je věnováno pouze minimum prostoru. Touto nevyvážeností může dojít v budoucnosti k mnoha problémům, které se mohou projevit v čím dál nižší ziskovosti. Ana-



lýza tak pomohla odhalit mnohá úskalí, která je nutno co nejdříve řešit, i když z nynějšího pohledu společnost vypadá jako zdravá a zisková.

#### 4.5.2.1 Vyhodnocení silné – slabé stránky

Tab. 8. Silné a slabé stránky. [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY
Schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci
Dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba
Dlouhodobá tradice
Odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců
Schopný a osvědčený management
Sdílení hodnot uvnitř a vně firmy
Podnikání ve vlastních prostorách
Firma vlastní systémjakoosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...
Nízké variabilní náklady
Průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence
Rozsáhlá distribuční síť

Při podrobném prozkoumání silných stránek, které jsou popsány v příloze P I, se ukázalo, že firma dbá hlavně na potenciál svých zaměstnanců, a to hlavně na vyšších pozicích. Spoléhá se na systémy vytvořené dle požadavků zvenčí a na systémy vnitřní, jenž oba mají za úkol zlepšovat chod firmy a přesně definovat organizační strukturu, pravomoci a odpovědnost zaměstnanců. Tyto přesně specifikované pozice pak zvyšují schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníka. Vysoký potenciál managementu ještě podporuje fakt, že firma podniká ve svých prostorách a nemusí se zabývat problematikou změny cen nemovitostí na trhu. Další dvě silné stránky spolu úzce souvisejí, a to dlouhodobá tradice a rozsáhlá distribuční síť. Několikaleté působení firmy na trhu zvyšuje její image a působí tak velice kladně na věrnost zákazníků stávajících i potenciálních. Rozsáhlá distribuční síť už pouze dokazuje,

jak firma během let neustále rozšiřuje svoje působení na trhu. Zmíněné silné stránky tak podtrhují svoji prospěšnost na výši variabilních nákladů, které jsou v rámci celkového rozpočtu nízké. Nejsilnější stránka firmy tedy nevíce vychází z managementu a zaměstnanců, což je nutnost a velká výhoda při zpracování a realizaci nového projektu.

Tab. 9. Slabé stránky. [vlastní zpracování]

SLABÉ STRÁNKY
Velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu
Vysoké procento starých distribučních technologií
Vysoké fixní náklady
Velké množství administrativních prací
Nedostatečné vytížení instalované tepelné energie

Počet slabých stránek je oproti počtu silných stránek nižší, ale dle mého zjištění jsou tyto hodně závažné. Většina slabých stránek, jenž se nacházejí v příloze P I, odráží některé silné, což poukazuje na problém, že firma zvyšuje standard některých silných stránek na úkor svých slabin. Týká se to hlavně jak velkého počtu zaměstnanců vyššího věku tak i velkého počtu starých distribučních technologií. Tyto stránky odráží fakt, že firma je na trhu již několik let, což se odráží na stáří zaměstnanců a distribučních technologií. Systémy pomáhající firmě zprůhlednit chod firmy však vyžadují velké množství administrativních prací. I když se jedná o slabou stránku, neexistuje mnoho kroků k jejímu zlepšení, protože její zanedbávání v podobě nižší administrace může vést k určitým problémům v rámci celkového fungování firmy.

Firma podniká v odvětví vyžadující vysoké technologické nároky, které souvisí s vysokými fixními náklady. S těmito náklady nelze mnoho udělat, ale je potřeba při budoucích vysokých investicích myslet na nutnost pečlivě vybírat jejich dodavatele a to tak, aby firmě co nejméně zatížila rozpočet. Tato problematika úzce souvisí, dle mého názoru, s největší slabou stránkou, která se týká nedostatečného vytížení instalované tepelné energie. Tento produkt je závislý na mnoha faktorech zvenčí, které firma může ovlivnit málo nebo také vůbec. Proto je potřeba zvážit, jaké další kroky firma v rámci svého fungování na trhu podstoupí, aby další investice v budoucnosti snížily dopady této slabé stránky.

Technologie firmy je složitá a i finančně náročná, lze však využít stávající technologie s podporou nové a snažit se uplatnit své zkušenosti na trhu výrobou jiné energie a to elektrické, jejíž poptávka teď i v budoucnosti bude mít tendence stoupající. Tato výroba a její odběr by snižovaly nepravidelnosti v odběrech tepelné energie a zvyšovaly by ziskovost firmy a její následný podíl na trhu. Pro novou produkci elektrické energie je nutné investovat do nového zařízení, které by tuto výrobu bylo schopno zajistit. Pro teplárnu je vhodné v rámci její stávající technologie napojit turbínu TG8, která je schopna vyrobit elektrickou energii na stávající dva kotle, čímž zvýší jejich kapacitu výroby a zajistí zároveň i výrobu elektriky.

#### 4.5.2.2 Vyhodnocení příležitostí a hrozeb

Tab. 10. Příležitosti . [vlastní zpracování]

PŘÍLEŽITOSTI
Změna sazby DPH
Trend vývoje cen elektrické energie
Sjednocování legislativy v rámci EU
Průměrná výše mez
Pracovníci požadují nemotné stimuly
Postoj k práci a volnému času
Konkurenční rivalita v odvětví
Hrozba vstupu substitutů
Uměny životního stylu

V příloze P I jsem pro firmu označila za důležité příležitosti, které úzce souvisí s nepravidelností odběru tepelné energie a tím spojené důvodné změny vedoucí k následnému zlepšení. Na trhu s energiemi existuje volný prostor, který by firma mohla obsáhnout. Tato příležitost vyplývá se změny životního stylu, který je čím dál tím více závislý na elektrické energii, což se projevuje ve zvýšené poptávce a následně i rostoucí ceně. Tohoto pozitivního faktoru

by se mělo využít už jen z důvodu dostatečného vytižení kapacit, ale i z důvodu víc než kladnému přínosu pro firmu v podobě zvýšeného zisku.

Důležité je pro firmu tedy sledovat možnosti na trhu, neustále se zlepšovat a nestagnovat jen proto, že stav firmy je zdravý a ziskový. Neustálé zlepšování souvisí i s konkurenční rivalitou v odvětví a tím i následné hrozby vstupu substitutů. Firma pracující na svém neustálém rozkvětu, která své konkurenty sleduje potom nemá žádné problémy s možnými novými postupy či technologiemi. Je schopna přizpůsobit svoje zařízení, zlepšit provoz a to s pomocí svých zaměstnanců, u kterých neustále se zvyšuje kvalifikace. Své příležitosti by měla firma využívat co nejlépe a včas, jelikož pro jiné firmy mohou představovat hrozby, které by se v budoucnosti mohli stát při jejich správném investování příležitostmi těchto jiných firem a ohrozit tak firmu AEZ na trhu. Jako největší příležitost bych označila neustále se zvyšující poptávku po elektrické energii. Firma AEZ by tedy mohla investovat do takového zařízení na výrobu elektrické energie, které by bylo možné napojit na stávající technologii teplárny.

Tab. 11. Hrozby. [vlastní zpracování]

HROZBY
Nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup
Nové postupy ve výrobě
Globální oteplování
Bezpečnostní standardy
Požadavky na životní prostředí
Hospodářská politika státu
Potřebná povolení
Tlak na zavádění alternativních paliv
Limitované zásoby fosilních paliv
Pohyb úrokové sazby
Snižující se počet absolventů technologických škol
Hrozby vstupu do odvětví

Vyjednávací síla zákazníků
Vyjednávací síla dodavatelů

Analýza velkého počtu hrozeb v příloze P I směřuje k nutnosti zamyslet se nad nejdůležitějšími a nad možnou cestu k jejich eliminaci. Napřed bych poukázala na hrozby, které však ohrožují celé odvětví a tudíž i potenciální konkurenty. Hospodářská politika ovlivňuje všechny firmy dle svých rozhodnutí a není možné vždy odhadnout zda to bude přínos či hrozba, proto je tato velká nejistota hrozbou. Z toho vyplývají pak následně i zvýšené požadavky na životní prostředí, související potřebná povolení a bezpečnostní standardy. Jestli firma bude tyto hrozby hlídat a pracovat průběžně na plnění nastavených podmínek, lze předpokládat, že možná rizika ohrožení omezí, nebo dokonce sníží.. Technologie využívaná ve firmě AEZ je závislá na spalování fosilních paliv, které může i když ve vzdálené budoucnosti snižovat svoji kapacitu. Což může zvýšit tlak na zavádění nových technologií za účelem spalování alternativních paliv. Jak velké je to ohrožení nelze přesně specifikovat, protože jak velká je kapacita fosilních paliv na planetě je neustálou otázkou. Již z předcházejícího zhodnocení příležitostí vyplývá, že by mohla firma svoji technologii přizpůsobit a zmírnit tak možný dopad nedostatku fosilního paliva a využít hrozbu jiného druhu spalování ve svůj prospěch. Jestliže se nebude firma těmito otázkami zabývat, může v budoucnosti čelit hrozbě vstupu nových konkurentů do odvětví, jenž může ovlivnit i vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů.

Největší hrozba z mého pohledu je faktor globálního oteplování, a to hned z několika důvodů. Základem všeho je zaměření firmy na výrobu a distribuci tepelné energie, která je hlavně závislá na proměnlivosti počasí, s čímž je spojená nepravidelnost odběru. Tuto problematiku již naznačila největší slabá stránka, která narážela na plně nevyužitou kapacitu výroby. Velkou hrozbu podtrhuje fakt, že tento faktor nemůže firma ze své pozice žádnou svojí stávající činností ovlivnit. Jediným východiskem zůstává hledání nové produkce, která není závislá na tomto faktoru a je možné použít stávající nebo částečně vylepšenou technologii firmy. Vysoké finanční nároky na technologii snižuje větší flexibilitu a přizpůsobivost firmy.

Myslím si, že po celkové analýze pro firmu existuje příležitost, kterou by mohla využít pro svůj velký prospěch a zaručila jí tak pravidelnou výrobu při naplnění všech svých kapacit. Možnost investovat do technologie výroby elektrické energie, která lze aplikovat na stávající

technologii výroby tepelné energie, by následně mohla snížit riziko nesplnění plánovaného zisku. Tyto investice velmi zatěžují firemní rozpočet a je potřeba všechny inovace pořádně promyslet. Je nutné si přiznat, kam se firma bude do budoucna ubírat, jestli zvolí stávající strategie a bude počítat s případnými hrozbami, nebo zvolí novou, náročnější strategii s vysokými prvotními náklady. Je důležité aby tato investice byla dobře naplánována, a to jak po stránce výrobní, tak po stránce distribuční. Při hodnocení vnějších faktorů s výrobou firmy se ukázaly nejdůležitějšími tyto kroky. Nejsilnější působnost ukázala důležitost sledovat kvalitu a účinnost procesu, klást důraz na distribuci energií a využívání kapacit. Z tohoto pohledu vyplývá, že analýza ukázala, jak důležitá je kapacita a následná distribuce energií, jelikož při jejím nedostatečném využití pak hrozby a slabé stránky zvyšují svůj dopad na stav firmy.

### **Sumarizace výsledků SWOT**

Kvantifikace všech vnějších faktorů a stránek firmy pouze dokazuje problematiku stávajícího stavu firmy. Podtrhuje tu působnost hrozeb na slabé stránky, které zvyšují při porovnání svoji rizikovitost a je nutné se na tyto vlivy zaměřit. Hrozby se mohou zvyšovat a omezovat tak zdravý chod firmy. Když si tyto fakta firma přizná a dokáže využít své silné stránky k naplnění svých příležitostí, tak v budoucnu může snížit svoje ohrožení i slabé stránky. Myslím, že je opravdu nutné zaměřit svoji strategii na rozvoj a snažit se investovat do nové výroby, která přinese firmě více prostředků a pevnou pozici na trhu. Určitě není jednoduché změnit z větší části činnost firmy, ale analýza ukázala, že je to v nynější situaci to nejlepší řešení, které povede ještě k většímu rozkvětu. Veškeré výsledky k analýze, které jsou podrobně zpracovány v příloze P I, naznačují potřebu nového projektu ve firmě. Projekt by se měl zaměřit na nejslabší stránku firmy, což je nutnost zvýšení kapacity stávajícího zařízení na výrobu tepelné energie a využití největší příležitosti na trhu a to na trhu s elektrickou energií. Firma AEZ by mohla investovat do nového zařízení, které lze napojit na stávající instalovanou výrobu tepelné energie. Jednalo by se o technologii, která by vyráběla elektrickou energii. V rámci zhodnocení trhu by byl zaručený její odběr a ještě by velkou mírou přispěla k co největšímu využití kapacity tepelné výroby.

### **4.5.3 Zhodnocení řízeného rozhovoru**

Řízený rozhovor jsem vedla v lednu 2007, a to s ekonomickým ředitelem firmy AEZ Ing. Jaroslavem Kulhánkem. Náš rozhovor byl osobní a trval zhruba hodinu. Svými otázkami

v počtu 10ti jsem se snažila co nejlépe dopátrat v jakém stavu se firma nachází a jakou cestou by se její budoucí kroky mohly ubírat. Znění otázek a její odpovědi jsou součástí přílohy P II. Ing.Kulhánek nebyl přímo seznámen s jejich znění, ale i přesto dokázal ze své pozice odpovídat přesně a objektivně, což náš rozhovor a výsledky z něj velmi usnadnilo. Chtěla jsem vědět, jakými strategiemi se firmy ubírá, a jaké možnosti lze pro budoucnost firmy využít. Proto jsem se zaměřila na jednotlivé oblasti firmy, a to tak, abych se dopátrala těch nejdůležitějších informací, které mi měly zaručit co nejlepší výsledky jednotlivých analýz. Formu otázek jsem volila otevřenou, jelikož jsem nechtěla případné odpovědi nijak omezovat.

#### **4.5.3 1 Komentář k rozhovoru**

Své otázky jsem se snažila pokládat tak, abych se dozvěděla informace, které by přímo popisovaly problematiku fungování uvnitř firmy, jaké jsou nároky na zaměstnance, zda je systém činností přesně formulován a co taky firmu nejvíce trápí. Těmito dotazy jsem chtěla zjistit výjimečnost či případné nedostatky, které jsou potřeba řešit. Dále jsem se pak zaměřila na existenci ohrožení, jaké faktory firmu trápí, a co znepríjemňuje její produkci a ziskovost. Tím jsem se chtěla dopátrat možných problémů ohrožující firmu zvenku a jestli jsou nějaké cesty k jejich řešení. Součástí rozhovoru bylo najít i nějakou potenciální příležitost, která by mohla vyřešit nynější stav firmy. Pozice ekonomického ředitele je natolik vysoká, že nebylo nutné se dotazovat jiných zaměstnanců na stávající pozici firmy nebo na související činnosti. Jelikož své odpovědi formuloval přesně ve smyslu znění otázek, a nesnažil se žádné odpovědi vyhnout, bylo pro mě snadné si rychle udělat přesný obraz firmy AEZ.

Velmi mi pomohlo, že pan inženýr dokázal stručně formulovat svoje odpovědi a tak jsem si mohla udělat přesný obrázek o stávajícím stavu firmy, její silné i slabé stránky. Silné stránky firmy ukázaly, že důraz firmy je kladen na management, sdílení hodnot v rámci firmy, neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků, což podporuje průhlednost struktury a stanovené kompetence. Všechny firemní činnosti a jejich fungování jsou zaručeny pomocí systémů ISO, MAXIMO a SAP, které však způsobují vysoké množství administrativních prací. Firma je na trhu již dlouho, tudíž má vytvořenou rozsáhlou distribuční síť a podniká ve vlastních prostorách, následkem toho je však velké množství starých distribučních technologií a velké množství starších pracovníků. Dále vykazuje nízké variabilní náklady, ale na druhou stranu

vykazuje vysoké fixní náklady, což je dáno typem technologie, které ke své činnosti využívá. Hlavním problémem je nevyužívání veškeré kapacity instalované výroby tepelné energie.

Největším ohrožením firmy je hrozba globálního oteplování, jelikož jde o faktor, se kterým firma nemůže nic dělat. V rámci dalších možných ohrožení firmy jsem zdůraznila některé faktory, které jsou spojeny se stávající technologií, což je například možné vyčerpání fosilních paliv a tlak na zavádění nových systémů či postupů, konkrétně pak využití alternativních paliv. Možnými ohroženími jsou tedy zvyšování důrazu na životní prostředí, bezpečnostní standardy, hospodářská politika státu, potřebná povolení a i nedostatek absolventů technologických škol. Při realizaci nových strategií se ohrožením stává i úroková míra, která se pohybuje a nyní je neatraktivní pro firmu, jenž potřebuje použití v rámci investice úvěr. Z několika nevýrazných příležitostí jsou nejdůležitějšími ty, které přímo firmě mohou pomoci v jejich dalším podnikání. Což pro firmu znamená změna životního stylu, rostoucí cena elektrické energie a neustále se zvyšující poptávka po této energii. Snažila jsem se tedy nějak navázat slabé stránky firmy a možnou příležitost, které by firma mohla využít, aby svoje slabosti mohla vyřešit. Myslím si, že mi zodpovězené otázky pomohly správně připravit analýzy, a tím i jejich následné zhodnocení.



## 5 ANALÝZA VZÁJEMNÝCH VAZEB PŘI STRATEGICKÉM ROZVOJI DCEŘINNÝCH FIREM

ECK Generating s.r.o.(ECKG) je spolehlivým výrobcem a dodavatelem elektřiny a tepla (v páře i horké vodě) pro Kladno a okolí. Kromě této hlavní činnosti ECKG dodává odběratelům i jiné energie a suroviny (např. plyn, stlačený vzduch a různé druhy vod).

Od AEZ se liší primárně zaměřením výroby. ECKG je společnost zaměřená především na výrobu a prodej elektrické energie, přičemž teplo v páře a horké vodě je vlastně vedlejším produktem. I přes to je její technologie až na výjimky podobné technologiím v AEZ. ECKG stejně jako AEZ využívá technologii cirkofluidního spalování fosilních paliv(černého i hnědého uhlí) na dvou nových blocích B4 a B5. Dále využívá starší technologie bloku B3, což je kotel s granulačním ohništěm. Nové bloky B4 a B5 jsou každý spojeny s kondenzačními turbínami s generátorem TG4 a TG5 o výkonu 135.3 MWe. Starší blok B3 je napojen na kondenzační turbínu s generátorem TG9 o výkonu 28 MWe a na protitlakou turbínu s generátorem TG12 o výkonu 6,3 MWe. Blok B6 je nejmodernější zařízení ve firmě. Jedná se o plynovou spalovací turbína GT8C s injektáží páry do spalovací komory pro zvýšení špičkového výkonu a omezení emisí oxidů dusíku. TG6 je spojená s výměníkem na odpadní teplo využívajícím teplo spalin za expanzní částí stroje. Palivem je zemní plyn nebo extra-lehký topný olej. Elektrický výkon tohoto velmi moderního kousku technologie je 66,9 MWe a také ve výměníku vyrábí 80 t/h přehřáté páry.

V porovnání s ECKG se AEZ primárně specializuje na výrobu tepla v páře a horké vodě. V podstatě vedlejším produktem výroby tepla je elektrická energie, která je z větší části využívána pro vlastní spotřebu a pouze přebytky jsou určeny k prodeji přímým zákazníkům ve Svitovském areálu a do sítě E-ONu. K výrobě tepla firma využívá dva moderní výrobní bloky na černé a hnědé uhlí. Blok 31 se sestává z cirkofluidního kotle o výkonu 150 t/h přehřáté páry a turbogenerátoru TG31 s parní protitlakou turbínou a generátorem o výkonu 20MWe. Blok 32 vyrábí přehřátou páru na cirkofluidním kotli o výkonu 125 t/h . TG31 využívá kondenzační turbínu a generátor o výkonu 25 MWe. Dalšími zdroji tepla jsou dva plynové kotle 21 a 22 o výkonu 80 t/h . Tyto se využívají v zimě při velmi nízkých teplotách nebo při výpadku některého z hlavních výrobních bloků.

Ve výše uvedeném porovnání obou sesterských firem lze vidět jejich rozdílné strategie. Zatímco ECKG je zaměřeno hlavně na výrobu a prodej elektrické energie, ve firmě AEZ je

jednoznačné zaměření na výrobu a prodej tepelné energie. Tyto rozdíly jsou dané z velké míry i dědictvím minulosti, kde firma AEZ jako součást Baťových závodů a poté Svitovského podniku vyráběla hlavně páru pro stroje na výrobu obuvi, kdežto ECKG bylo součástí POLDI Kladno a dodávalo elektrickou energii pro tento závod.

Po té, co se jako druhá firma v České republice stala AEZ členem skupiny Atel, muselo dojít ke sblížení obou sesterských firem. A proto, že AEZ byla ve skupině Atel mladší, přejímala některé zvyklosti po ECKG. Jako nejdůležitější bylo zavedení účetnického software SAP a software na správu a údržbu majetku MAXIMO. A stejně jako ECKG při svém vstupu do Atelu přebralo bezpečnostní standardy z Budapešťské elektrárny Csepel, tak i AEZ přebrala tyto standardy od ECKG.

Ale vzhledem k situaci s celosvětovým oteplováním a zvyšováním poptávky po elektrické energii se AEZ nechala inspirovat sesterskou firmou, což můžeme vidět právě na projektu TG8. Další podobný rozvoj, jaký zažila kladenská firma, ale nemůžeme ve Zlíně očekávat vzhledem k tomu, v jakých prostorách se firma AEZ nalézá. Pro další zvyšování výroby elektrické energie by bylo nutno postavit nový kotel na výrobu páry, a pro toto zařízení není v areálu AEZ již dostatek místa.

Proto při úvahách firmy Atel nad dalšími investicemi v České republice bude jistě hrát velkou roli jak ECKG tak i AEZ. Atel bude muset rozhodnout, zda koupit nějaký existující subjekt na tomto trhu a investovat do úprav jeho stávajících technologií nebo se pokusit o výstavbu zcela nového energetického bloku na „zelené louce“.

## 5.1 Silné a slabé stránky firem AEZ a ECKG

### Silné a slabé stránky AEZ

Tab. 12. Silné a slabé stránky AEZ. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci	Velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu
Dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba	Vysoké procento starých distribučních technologií
Dlouhodobá tradice	Vysoké fixní náklady
Odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců	Velké množství administrativních prací
Schopný a osvědčený management	Nedostatečné vytížení instalované tepelné energie
Sdílení hodnot uvnitř a vně firmy	
Podnikání ve vlastních prostorách	
Firma vlastní systémjakoosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...	
Nízké variabilní náklady	
Průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence	
Rozsáhlá distribuční síť	

**Silné a slabé stránky ECKG**

Tab. 13. Silné a slabé stránky ECKG. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci	Velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu
Dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba	Vysoké procento starých distribučních technologií
Dlouhodobá tradice	Vysoké fixní náklady
Odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců	Velké množství administrativních prací
Schopný a osvědčený management	Rozložení firmy do 4 společností
Sdílení hodnot uvnitř a vně firmy	
Podnikání ve vlastních prostorách	
Firma vlastní systém jakosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...	
Průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence	
Rozsáhlá distribuční síť	

**5.2 Zhodnocení silný a slabých stránek firem AEZ a ECKG**

Firmy AEZ a ECKG jsou součástí švýcarské společnosti ATEL, která vlastní několik společností se stejnou či podobnou technologií po celé Evropě. Zatím jsou to jediné firmy, které firma ATEL vlastní v rámci ČR. Fungují jako samostatné jednotky a každá má svoje strategie, a proto neexistují jakékoliv strategické vazby mezi nimi. Při zhodnocování jejich silných a slabých stránek jsem dospěla k několika výsledkům. Obě firmy fungují na trhu již poměrně dlouho, a tudíž jejich některé jak silné tak slabé stránky jsou stejné. Obě mají rozsáhlé distribuční sítě, dbají na neustálém vylepšování stavu managementu a ostatních pracovníků. Zvyšují kvalifikovanost svých zaměstnanců, svoji organizační strukturu mají průhlednou, což podtrhují jasné kompetence, existence zpětné vazby a sdílení hodnot uvnitř a vně firmy.

Tyto silné stránky jsou samozřejmostí v rámci udržování systému ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS a další stejné systémy, jako systém MAXIMO A SAP.

Obě firmy se potýkají se stejnými slabými stránkami a to v závislosti na druhu technologie, která zapříčiňuje vysoké fixní náklady. Také se u obou firem projevuje dlouhodobost na trhu a to hlavně z hlediska velkého množství starých distribučních technologií a počtu pracovníků vyššího věku. Zavedené systémy oběma firmám zvyšují množství administrativních prací, které jsou však nutnou součástí fungování těchto systémů. Odlišují se hlavně v jedné slabé stránce. Pro firmu AEZ je to nedostatečné využití tepelné výroby a pro firmu ECKG je hlavním problémem to, že je rozdělena do 4 společností. Problémy v rámci nevyužití kapacity výrobního zařízení jsou pro firmu AEZ velmi vysoké a ohrožují její ziskovost. Důležitým hlediskem je, že si tu slabost firma uvědomuje a hodlá svými novými strategiemi problém řešit. Hlavním problémem firmy ECKG vidím v rozložení do 4 společností s tím, že každá má na starosti jednu její část. Do budoucna to může znamenat možnou neprůhlednost činností a zvýšené množství administrativních prací. Například v rámci nové strategie se nemusí pracovníci všech firem shodnout s názory těch zbývajících. Je nutné, aby firma ECKG neustále pracovala na zprůhledňování jak organizačních struktur tak na svoje činnosti s tím související.

Obě firmy se spíše řadí mezi ziskové a neustále se rozvíjející společnosti. Nutností je neustále pracovat na svých slabých i silných stránkách a uvědomovat si jejich výše případného rizika.

## 6 PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE FIRMY AEZ DO ROKU 2015

### 6.1 Popis projektu

AEZ je teplárna s kogenerací, což znamená současnou výrobu tepelné a elektrické energie. Firma pracuje s instalovaným výkonem tepla v páře 350 tun / hodinu a s výkonem elektrické energie 60MWe. Jelikož dochází během roku v důsledku výkyvů počasí a změn ročních období k fluktuaci odběru, podepisuje se tato problematika i v odlišných výkonech stávající technologie. Aktuální výkon v zimě (prosinec – březen) je 300-350 t/h + 48 MWe, v létě (duben-listopad) je tento výkon o mnoho nižší a to ve velikosti 150 t/h + 20 MWe. Z tohoto je vidět jasné nevyužití tepelné energie v létě. V projektu TG8 se počítá s využitím 100t/h páry navíc.

To by znamenalo při jejím reálném využití: – 25 MWe – přidaného výkonu

12,5 MWe – z protitlaku TG 31 nebo TG 32

12,5 MWe – z nového turbogenerátoru

Tento výkon v elektrické energii by se rovnal 65 000 MWh, které by bylo vyrobeno za rok navíc. Toto množství by znamenalo velké vylepšení tržeb pro AEZ a tím i konečného čistého zisku. Je samozřejmé, že tuto elektrickou energii je potřeba z firmy nějakým způsobem odebrat. Toto se bude dít stávající cestou, a to přes fungující rozvodnu 110 kV, která se nachází v blízkosti firmy a je v jejím vlastnictví a z ní pak do sítě. Pro řízení a regulaci celého systému TG8, tj. turbína a generátor, se počítá se stávajícím řídicím stanovištěm, na kterém by proběhl upgrade stávajícího řídicího systému Honeywell TDC 300.

### 6.2 Cíle projektu

Firma AEZ se rozhodla projekt uskutečnit z několika důvodů a je nutné si naplánovat jaké výsledky očekává. Žádná firma nemůže podniknout tak razantní kroky bez stanovení cílů, jelikož je potřeba kontrolovat jestli jsou plněny předpoklady projektu tak jak byly naplánovány.

### 6.2.1 Primární cíle

Tab. 14. Primární cíle projektu. [vlastní zpracování]

Číslo	Primární cíle
1.	Splnit naplánované podmínky projektu a dodržet časový harmonogram
2.	Snažit se co nejvíce využít kapacity výroby tepelné energie se zaměřením na výrobu elektrické energie
3.	Získat co největší podíl na trhu s elektrickou energií
4.	Dokončením projektu zvýšit zisk firmy

### 6.2.2 Sekundární cíle

Tab. 15. Sekundární cíle projektu. [vlastní zpracování]

Číslo	Sekundární cíle
1.	Eliminovat ztráty z výroby tepelné energie a její distribuce
2.	Hledat nové alternativní palivové zdroje v návaznosti na životní prostředí
3.	Zařadit se během nadcházejících let mezi firmy, které zaujímají vysoký podíl na trhu s elektrickou energií

### 6.2.3 Současný stav

V současné době společnost AEZ využívá výsadní postavení v dodávkách tepelné energie. AEZ je tedy dominantním dodavatelem tepla všem významným objektům na území města Zlín. I když její postavení není ohroženo jiným dodavatelem potýká se společnost s několika problémy, které mohou snížit plánované cíle. Stávající technologie výroby elektrické energie je závislá na výrobě tepla a tedy na počasí. Firma AEZ je zdravá společnost, která po mnoha let své působnosti na trhu vykazuje stabilní zisk. Jelikož tento zisk je závislý na produkci tepla a dochází k nepravidelnosti odběru, projevuje se i tato nepravidelnost ve výši tržeb. Problém nastává v okamžiku, kdy firma naplánuje výši prodeje tepla dle předešlého roku, což v případě teplejšího počasí není potom schopná dodržet. Tyto nenaplněné cíle se odrážejí

na nižší hodnotě vyplácených dividend majitelům, kteří nejsou s takovou výší spokojeni. V rámci jejich kompetence můžou firmě AEZ omezit finance na roční rozpočet a snížit zaměstnancům jejich prémie. Nespokojenost s výsledky hospodaření se tedy neprojevují na samotnou firmu AEZ a jejich zaměstnance, ale i na vlastníka Švýcarskou firmu ATEL. V každém případě je v zájmu jak vlastníků tak firmy AEZ podstoupit takové kroky, které nepřijemnosti s nesplněnými cíly vyřeší nebo aspoň sníží jejich dopad.

#### 6.2.4 Žádoucí stav

Naplánovaný projekt by měl mít za úkol vylepšit současný stav firmy. Jelikož se jedná o velice finančně náročný projekt je nutné, aby i jeho fáze naplánované byly přesně stanoveny a co nepřesněji splněny. Investice do nového zařízení, které bude součástí stávající technologie by se dle propočtů měla vrátit do roku 2020. Firma se dále bude zabývat výrobou a distribucí tepelné energie a bude novou technologii využívat ke zvýšení účinnosti technologie stávající. Turbína TG8 bude využívána na výrobu elektrické energie v případě, kdy bude výroba tepelné energie ohrožena nepravidelnými odběry zákazníků. Odběry tepelné energie v letních měsících roku jsou velice nízké a i tady bude nové zařízení TG8 použito, aby firma pracovala v optimálních podmínkách a ne za minimálního výkonu. Nová technologie by tak měla pro firmu zaručit v následujících letech stabilnější zisk, který se potom odráží i na spokojenosti vlastníků a následně i na zaměstnancích firmy AEZ. Tento projekt nejen že snižuje dopady slabých stránek, ale využívá i příležitosti na trhu. Jelikož trh s elektrickou energií má neustále stoupající tendenci a i cena se neustále zvyšuje, má firma AEZ velkou možnost zařadit se mezi firmy na tomto trhu.

### 6.3 Omezení projektu

I když je projekt pečlivě připraven, můžou se v jeho průběhu vyskytnout omezení, které za příčiní možné problémy k jeho uskutečnění. Firma tedy musí počítat i s faktem, že existují důvody, jenž mohou investice do nového zařízení ohrozit. Firma pro svůj chod potřebuje potřebný počet CO2 povolenek, bez kterých není schopná vyrábět tepelnou energii a tím ani elektrickou energii. V rámci nynějšího provozu má AEZ díky vyspělé technologii každoroční přebytky. Pro TG8 se počítá se spotřebou 79 000 ks povolenek a toto množství navíc požaduje po ministerstvu ŽP. Při jednáních s ministerstvem ale vyplynulo, že turbína TG8 není brána jako nový zdroj, jelikož je napojen na stávající technologii a tím je ohroženo i přiděle-



ní povolenek navíc. Tento problém se dotýká nejen firmy AEZ, ale i vlastníka firmu ATEL, který přebytky CO<sub>2</sub> povolenek chce prodávat a tím zvyšovat svůj zisk. Kdyby se tedy ukázalo přidělování povolenek jako velký problém, mohl by z pozice vlastníka omezit financování projektu a investici pozastavit.

### 6.3.1 Akceptační kritéria

V rámci dokončení projektu se mohou vyskytnout kritéria, které nebudou na 100% splněny. Tyto problémy by však nemusely vést k neuvedení turbíny do provozu a daly by se řešit v jeho průběhu.

**1. Posunutí zahájení provozu o 1 měsíc** – start je naplánován k 1.2.2009, který by se mohl posunout tak, aby se mohli vyřešit příchozí problémy. Délka jejich řešení nesmí přesáhnout 1 měsíc, jelikož by mohla ohrozit dobu návratnosti investice

**2. Přidělení pouze 71 000 povolenek** – při absenci požadovaného množství povolenek 79 000 ks by v rámci jejich nynější výše provoz neomezily, ale je nutné pracovat na získání zbývajících 8 000 ks.

**3. Nutnost zaměstnat 5 nových pracovníků** – při zahájení provozu by se nedostatek zaměstnanců řešil flexibilně a to pracovníky z jiných provozů. Nábor nových pracovníků by se neměl odkládat, jelikož by nedostatek přesunutých pracovníků mohl zkomplikovat jiné provozu.

Není možné akceptovat jiné kritéria, jelikož nové zařízení bude napojeno na stávající technologii, a proto při uvedení do provozu musí fungovat na 100%

## 6.4 Odůvodnění projektu

V rámci výsledků a zhodnocení provedených analýz bylo rozhodnuto firmu vést strategickou cestou k naplnění největší příležitosti a snížení vlivu největší slabé stránky. Pro upřesnění se firma rozhodla využít příležitosti na trhu s elektrickou energií. Jelikož nejslabší stránkou se jevila nevyužitá kapacita instalovaného tepelného zařízení a je možné tuto technologii spojit s novou technologií na výrobu elektrické energie, firma zvážila jako nejlepší řešení stávající situace stavbu nové turbíny TG8.

Turbína TG8 by měla za úkol nahradit již dlouhodobě využívané staré turbíny TGI a TGVI. Turbína TGI byla postavena roku 1938 (69 let) a turbína TGVI byla postavena roku 1960 (47

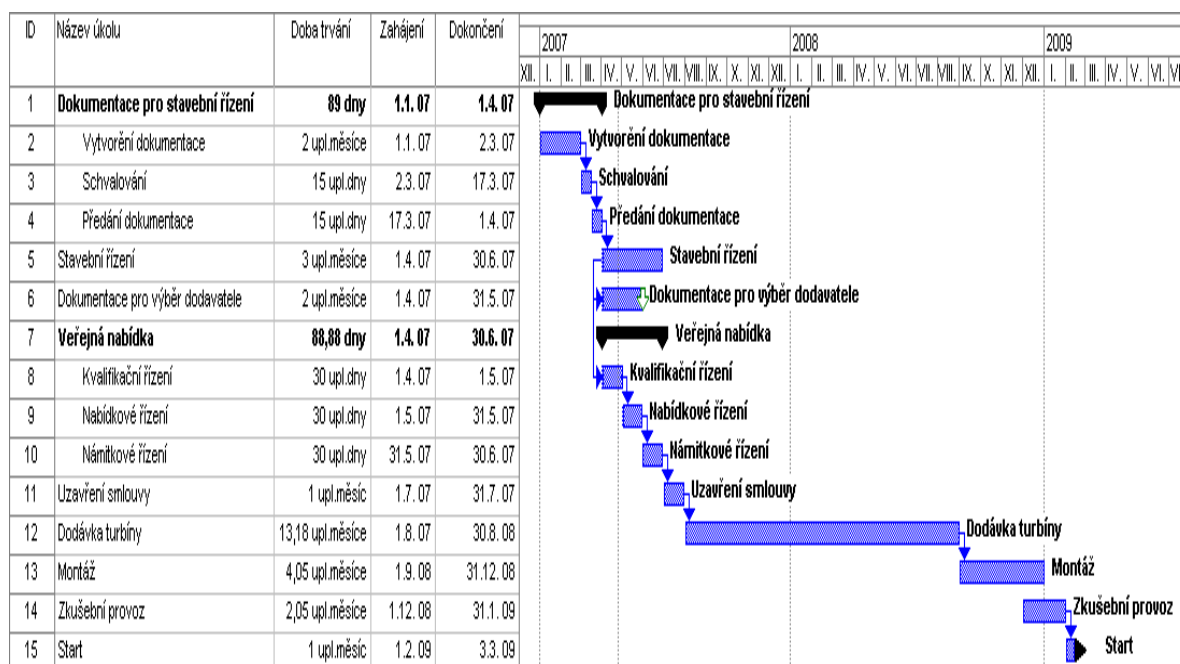
let). Nezbytná náhrada staré technologie je nutná pro celkové zvýšení účinnosti instalovaných technologií. Využitím tepelné energie nových kotlů - bloky č. 31 a č. 32 - by byla dosažena jejich zvýšená účinnost. Provozování by bylo pak prováděno v optimálních podmínkách a ne za minimálního výkonu. Dále by nová turbína využila letní kapacity fluidních kotlů pro výrobu elektrické energie a tak by firma snížila rizika s nepravidelným odběrem během roku.

## 6.5 Fáze projektu

Tab. 16. Fáze projektu[vlastní zpracování]

Čís. fáze	Zkratka fáze	Název fáze	Popis fáze	Délka fáze
1.	DPS	Dokumenty pro povolení stavby	Shromažďování dokumentů pro povolení stavby a příprava projektu pro další realizaci.	3 měsíce
2.	StavŘ	Stavební řízení	Kontrola stavby a její příprava včlenění mezi stávající technologie.	3 měsíce
3.	DVD	Dokumentace pro výběr dodavatele	Příprava podmínek pro výběr dodavatele. Stanovení kritérií, které musí splnit při realizaci projektu.	2 měsíce
4.	VN	Veřejná nabídka	Lhůta pro podání nabídek, jejich hodnocení a doručení oznámení – výsledky výběrového řízení	90 dní
5.	US	Lhůta pro uzavření smlouvy	Uzavírání smlouvy s vybraným dodavatelem, podepsání smlouvy.	1 měsíc
6.	DT	Dodávka turbíny	Lhůta pro dodavatele na výrobu a dodání technologie	13 měsíců
7.	Mon	Montáž turbíny	Doba montáže celé technologie a přípravy na provoz	4 měsíce
8.	ZS	Zkušební start	Zkušební provoz turbíny	2 měsíce
9.	Start	Start	Start „ostrého“ provozu	

## 6.6 Časový harmonogram projektu



Obr. 12. Časový harmonogram projektu. [vlastní zpracování]

### Projektový tým

Založení řídicího výboru:

Vedoucí: Peter Jones

Členové: Josef Gába

Martin Brown

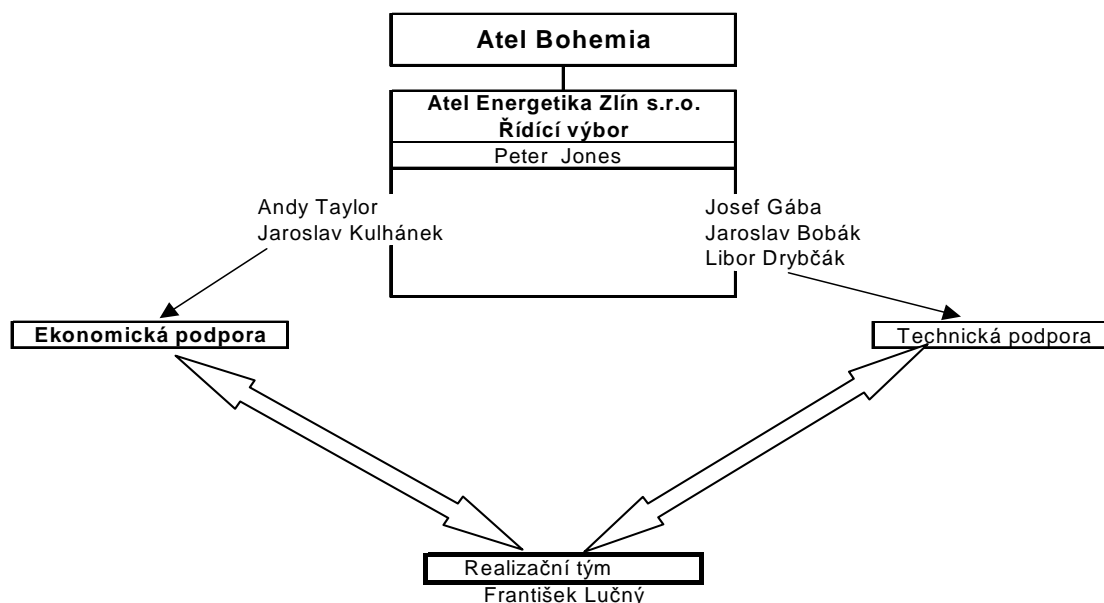
Andy Taylor

Jaroslav Kulhánek

František Lučný (nahradí ing. Kulhánka po schválení projektu)

První schůzka je naplánována na 28.května 2007, kde se bude projednávat celkový časový harmonogram splnění projektu, financování, kompetence a stanovení výběrového řízení na nové zařízení. Další schůzky se pak budou konat každý následující měsíc ve Zlíně, kde se projednají provedené kroky a kroky následující.

## Schéma organizace projektu



Obr. 13. Organizační schéma projektu. [vlastní zpracování]

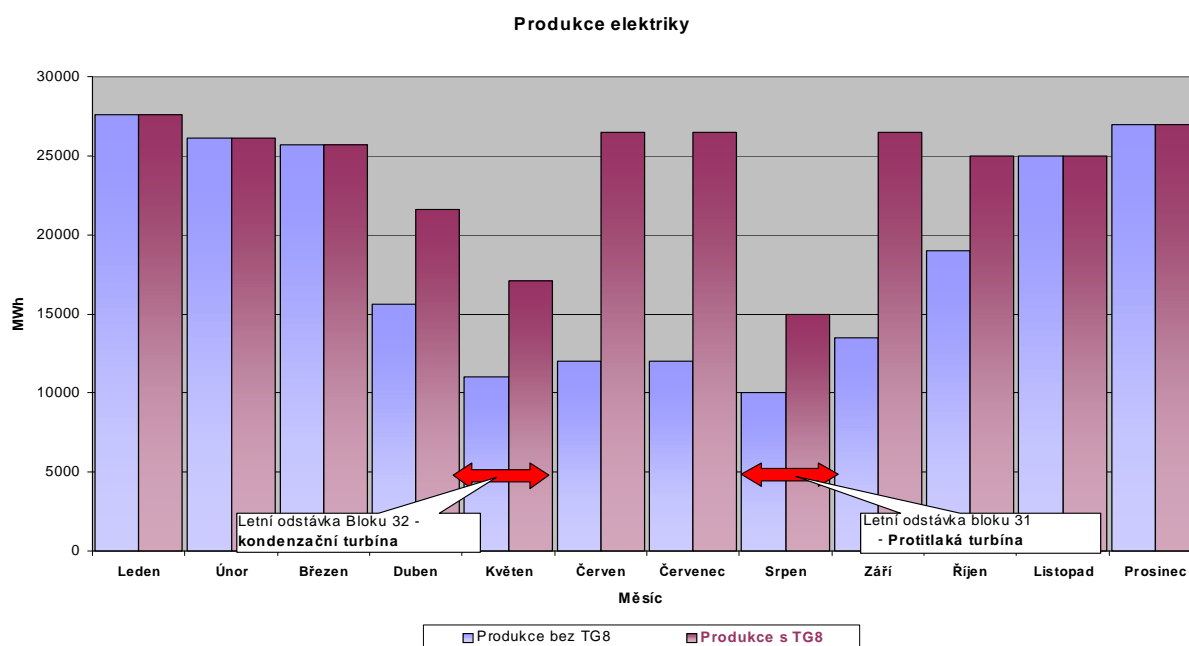
## 6.7 Finanční plán a návratnost projektu

Atel Energetika Zlín s.r.o. je povinna uspořádat veřejnou soutěž v případě, že hodnota projektu je vyšší než EUR 400 000 = CZK 13 215 000 – dle českého zákona pro firmy, které poskytují veřejné služby. Vzhledem k náročnosti a složitosti projektu se firma rozhodla, že cílem veřejné soutěže bude výběr jednoho partnera na celý projekt, který zastřeší veškeré činnosti související s investicí. Jedná se například o zajištění stavby, plnění termínů, pojištění a smluvní pokuty.

Tab. 17. Finanční plán. [vlastní zpracování]

Základní předpoklady	Zhodnocení
Investiční náklady	9 mil. EUR
Zvyšování cen uhlí	2.6 %
Zvyšování cen elektrické energie	3.0 %
Celková inflace	3.0 %
Úroková míra – stanovená podnikem	7.7 %
CO2 povolenky	Výše přidanych kusů půjde na TG8

Pro realizaci projektu bylo naplánováno několik investičních verzí k zajištění ziskovosti AEZ. Financování projektu bude provedeno z vlastních zdrojů. Návrh investice byla spočítána ve všech třech verzích a to ke konci roku 2020. Základní verze počítá s hodnotami, které nastanou s nejvyšší mírou pravděpodobnosti. Dále byly připraveny nižší a vyšší verze návratnosti investice. Tyto verze operují s faktory teplejšího a studenějšího počasí, které pak souvisí s následným odběrem energie. Problematika odběru tepelné energie je spojená se zapojením turbíny TG8, která bude spuštěná právě v době, kdy tento odběr bude nižší nebo minimální. Zapojení turbíny je závislé na plánování letních odstávek kotlů, což sníží nejen výrobu tepelné energie, ale i výrobu energie elektrické. S analýz vyplývá, že i při odstavných bude nadále vyráběna elektrická energie v nižším množství, přičemž ale využití stávajícího i nového zařízení bude daleko větší, než bez TG8. Tento fakt popisuje graf produkce elektřiny v rámci rozdělení roku na měsíce.



Graf 2. Produkce elektrické energie

## 6.7.1 Návratnost dle základní verze

Tab. 18. Základní verze. [vlastní zpracování]

<b>Doba návratnosti</b>		12 let												
<b>Úroková míra</b>		7.7%												
<b>Čistá současná hodnota</b>		0.6												
<b>Vnitřní míra návratnosti</b>		9.0%												
<b>mio.EUR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	
<b>Tržby</b>	0.0	3.0	3.0	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.9	4.0	4.1	
<b>Variabilní náklady</b>	0.0	-1.8	-1.9	-1.9	-2.0	-2.0	-2.1	-2.1	-2.2	-2.2	-2.3	-2.3	-2.4	
<b>Hrubý zisk</b>	0.0	1.1	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7	
<b>Daň z příjmu</b>	0.0	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.2	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.4	
<b>Čistý zisk</b>	0.0	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	
<b>Diskont.cash flow</b>	-0.9	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5	
<b>Kumulovaný DCF</b>	-0.9	-7.8	-6.7	-5.7	-4.7	-3.9	-3.1	-2.3	-1.6	-1.0	-0.4	0.1	0.6	

## 6.7.2 Návratnost dle nižší a vyšší verze

<b>Nižší verze</b>	<b>Vyšší verze</b>
Počasí chladnější	Počasí teplejší
Zapojení turbíny TG8 v období květen - září	Zapojení turbíny TG8 v období duben - listopad
Výkon 3,480 hodin	Výkon 5,232 hodin
Prodáno dodatečně 47 GWh	Prodáno dodatečně 74 GWh

## Nižší verze

Tab. 19. Nižší verze. [vlastní zpracování]

<b>Doba návratnosti</b>	12 let												
<b>Úroková míra</b>	7.7%												
<b>Čistá současná hodnota</b>	1.1												
<b>Vnitřní míra návratnosti</b>	10.0%												
<b>mio.EUR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Tržby</b>	0.0	2.5	2.6	2.7	2.8	2.8	2.9	3.0	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
<b>Variabilní náklady</b>	0.0	-1.3	-1.3	-1.4	-1.4	-1.4	-1.5	-1.5	-1.6	-1.6	-1.6	-1.7	-1.7
<b>Hrubý zisk</b>	0.0	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7	1.8
<b>Daň z příjmu</b>	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.4
<b>Čistý zisk</b>	0.0	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
<b>Diskont.cash flow</b>	-0.9	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9	0.9	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.5
<b>Kumulovaný DCF</b>	-0.9	-7.7	-6.6	-5.5	-4.5	-3.6	-2.8	-2.0	-1.3	-0.6	0.0	0.6	1.1



## Vyšší verze

Tab. 20. Vyšší verze. [vlastní zpracování]

Doba návratnosti		12 let											
Úroková míra		7.7%											
Čistá současná hodnota		1.6											
Vnitřní míra návratnosti		11.0%											
mio.EUR	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby</b>	0.0	3.4	3.5	3.6	3.7	3.9	4.0	4.1	4.2	4.3	4.5	4.6	4.7
<b>Variabilní náklady</b>	0.0	-2.1	-2.2	-2.3	-2.3	-2.4	-2.4	-2.5	-2.6	-2.6	-2.7	-2.8	-2.9
<b>Hrubý zisk</b>	0.0	1.3	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8	1.9
<b>Daň z příjmu</b>	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.2	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.4	-0.5
<b>Čistý zisk</b>	0.0	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
<b>Diskont.cash flow</b>	-0.9	1.3	1.2	1.1	1.0	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6
<b>Kumulovaný DCF</b>	-0.9	-7.7	-6.5	-5.4	-4.4	-3.4	-2.5	-1.7	-1.0	-0.3	0.4	1.0	1.6

## 6.7.3 Zhodnocení jednotlivých verzí

Při finančním plánování firmy bylo zohledněno několik hledisek, a proto bylo vytvořeno několik verzí návratnosti. Výsledné hodnoty byly vypočteny v programu MS Excel. Firma kalkuluje s jedním faktorem ohrožení, což je globální oteplování a vytvořilo proto několik verzí, které tuto problematiku zohledňují. Mimo základní verze, která je počítá s nejvyšší mírou pravděpodobností jsou připraveny další dvě verze, které s různorodostí vnějších vlivů počítají. Tímto je firma připravena na kolísání zisku dle výkyvů počasí, které sebou může globální oteplování přinést. Výsledkem všech tabulek je kumulativní DCF, jehož výše je

spočítána při zvolené úrokové míře 7.7% za dobu návratnosti 12 let, a to ve verzi základní – 0.6 mio., vyšší – 1.6 mio. a nižší – 1.1 mio. Tato hodnota je stejná i pro NPV a je nejdůležitějším ukazatelem, dle kterého se firma bude řídit. Ta se ale nebude řídit pouze jednou verzí, ale bude operativně reagovat na změny klimatu a své aktivity dle toho upraví.

## 6.8 Analýza nositelů oprávněných zájmů

Prvním krokem při plánování projektu strategického rozvoje firmy AEZ bude určení nositelů oprávněného zájmu, jenž jsou všichni ti, kteří jsou ovlivněni snahou plánovaný projekt realizovat. Konkrétně se jedná o následující subjekty:

**Zákazníci:** v rámci tohoto projektu se jedná o zákazníky firmy, kteří budou odebírat veškerou plánovanou produkci elektrické energie (např. fa. ČEZ ČR, švýcarská firma ATEL)

**Dodavatelé:** konkrétně se jedná o dodavatelské firmy, jejichž potřebné komponenty jsou nutné nejen pro novou výrobu elektrické energie, ale i pro energii tepelnou. (např. OKD Ostrava).

**Vedení firmy:** majitelé firmy podporují projekt zařazení nové technologie – turbína TG8, plně se podílejí na jednáních a odsouhlasili rozšíření výrobního programu firmy o výrobu nového produktu.

**Vedoucí projektu:** je zodpovědný za výběr jednotlivých členů projektového týmu, řídí a koordinuje jejich činnost, vede jednání s vedením firmy a poskytuje informace o průběhu projektu. Pro tento projekt byl jako vedoucí stanoven pan Peter Jones.

**Projektový tým:** jeho členové se aktivně podílejí na jednotlivých činnostech projektu, řídí a koordinují činnost pracovníků v rámci projektu. Pro tento projekt byl ustanoven tým v následujícím složení: Josef Gába, Martin Brown, Andy Taylor, Jaroslav Kulhánek, František Lučný .

**Ekonomický útvar:** provádí ekonomické, finanční plánování a vyhodnocování.

**Technický útvar :** podílí se na přípravě technické dokumentace a přesně stanovuje podmínky pro realizaci projektu..

**Realizační úsek:** sleduje samotnou realizaci projektu, kontrola stavby a funkčnost nového provozu.

**Konkurence:** vzhledem k umístění firmy AEZ neexistuje v dané lokalitě případný konkurent. V rámci celé ČR nejsou ostatní výrobci elektrické energie nebezpečnou konkurencí

### 6.8.1 Matice odpovědnosti

Tab. 21. Matice odpovědnosti. [vlastní zpracování]

MATICE ZODPOVĚDNOSTI										
Projekt: TG8										
Zodpovědnost		Nositelé oprávněných zájmů								
S – schvalovací		Zákazníci	Dodavatelé	Vedení firmy	Vedoucí projektu	Projektový tým	Ekonomický útvar	Technický útvar	Realizační úsek	Konkurence
Ř – řídicí										
VP – věcná přímá										
VN – věcná nepřímá										
K - konzultační										
Kód	Popis činnosti	Zodpovědnost								
1	Analýza požadavků zákazníka	K		S		Ř				
2	Průzkum trhu				K	Ř				VP
3	Analýza konkurence			S	Ř	VP			K	
4	Rešerše české legislativy			S	Ř	VP		K	VN	
5	Technická příprava			S	Ř	VP		VP	VN	
6	Analýza účelnosti			S	Ř	VP		K	K	
7	Analýza vlivů na životní prostředí			S	Ř	VP				
8	Odhady zákazníků a trhu			S	Ř	K	VP			
9	Přezkoumání možných rizik a následků			S	Ř	K	VP	K	K	
10	Návrh nové technologie			S	Ř			VP	VN	

11	Kalkulace předpokládaných nákladů			S	Ř		VP	K		
12	Zpracování předběžných kalkulací			S	Ř		VP			
13	Analýza konkurenční ceny			S	Ř		VP	K	K	
14	Propočty efektivnosti investice			S	Ř		VP			
15	Vytvoření týmu			S	Ř	VP	K	K	K	
16	Zpracování časového harmonogramu		K	S	Ř	VP	K	K	K	
17	Zpracování finančního plánu			S	Ř		VP	K	K	
18	Schválení vedením společnosti			S	K	K				
19	Dokumentace pro stavební řízení			S	Ř	VP		K	K	
20	Stavební řízení				Ř	K	K			
21	Dokumentace pro výběr dodavatele			S	Ř	VP		K	K	
22	Veřejná nabídka				Ř	VP				
23	Uzavření smlouvy			S	Ř		VP			
24	Dodávka a montáž technologie		Ř	S	VP	K		K	K	
25	Zkušební provoz		VP	S	Ř	K		K	K	
26	Schválení technologie do provozu			S	Ř	VP		K	K	
27	Zahájení provozu			S	Ř					
28	Ekonomické vyhodnocení investice			S			Ř	K	K	

### 6.8.2 Postoje nositelů oprávněných zájmů

**Zákazníci:** postoj zákazníků k projektu je kladný, jelikož na trhu s energiemi existuje velká poptávka po elektrické energii, bude tedy uspokojena jejich poptávka a především budou následně schopni uspokojit i konečné uživatele, což jim skýtá příležitost k rozšíření stávajícího trhu.

**Dodavatelé:** jejich postoj k projektu je rovněž velmi vstřícný, protože jim zajistí stabilní odběr fosilních paliv a v rámci větší spotřeby firmy AEZ zvýší i jejich množství.

**Vedení firmy:** vzhledem k tomu, že majitelé firmy odsouhlasili a také se podílejí na realizaci nového projektu, je jejich postoj velmi kladný.

**Vedoucí projektu:** jelikož je zodpovědný za bezproblémový chod a koordinaci celého projektu, lze jeho postoj označit za velmi vstřícný.

**Projektový tým:** jeho postoj je velmi kladný, neboť se z velké části přímo podílí na jednotlivých dílčích činnostech.

**Ekonomický útvar:** postoj tohoto útvaru není až tak vstřícný, jelikož přiřazení zdrojů na realizaci projektu je velmi náročné, stanovení kalkulací a neustálá kontrola finanční stránky projektu bude vyžadovat zvýšené úsilí celého útvaru.

**Technický útvar:** jeho postoj k projektu je celkem kladný, podílí se na přípravě projektu přímo a je velmi silně zainteresován.

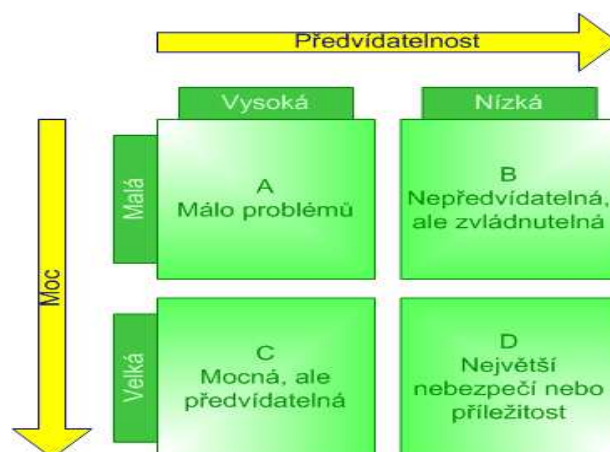
**Realizační úsek:** postoj realizačního úseku můžeme označit za poměrně kladný, protože instalace nového zařízení bude prováděna v rámci budovy, která je k projektu vhodná.

**Konkurence:** postoj konkurence k projektu nelze zatím přesně specifikovat, jelikož nová produkce je přímo neohrožuje, poptávka na trhu je zatím velká.

### 6.8.3 Vyhodnocení nositelů oprávněných zájmů

K vyhodnocení možného vlivu nositelů oprávněného zájmu jsem použila následující analýzu:

**Matice moci / dynamismu** – bere v úvahu sílu skupin nositelů oprávněného zájmu a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům.



Obr. 14. Matice moci / dynamismu nositelů oprávněných zájmů

*Pole D – největší nebezpečí nebo příležitost:* mezi nositele oprávněného zájmu, kteří mohou výrazně ovlivnit výsledek projektu jsem nezjistila žádného, jelikož v rámci projektu se neočekává s tím, že by o nová produkce firmy nebyla zajímavá.

*Pole C – mocná, ale předvídatelná:* u těchto nositelů je relativně snadné zjistit jejich postoj k projektu, konkrétně se jedná o vedení firmy, vedoucího projektu, projektový tým, ekonomický útvar, technický útvar a realizační úsek.

*Pole B – nepředvídatelná, ale zvládnutelná:* firma má naprosto přesně zhodnocené svoje nositele a do této kategorie není možné v rámci fungování firmy žádného nositele zahrnout. Myslím, že v rámci projektu si nepřipouští nějakou nepředvídatelnou situaci a snaží se na všechny možné problémy připravit předem.

*Pole A – málo problémů:* u nositelů oprávněných zájmů v tomto poli je možno relativně snadno zjistit jejich postoj k projektu, ale konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře. Naprosto přesně jsou zhodnoceni jak zákazníci, kteří mají potřebu novou produkci poptávat, ale i dodavatelé jenž jsou donuceni respektovat tzv.prekontrakt, který jim přesně stanovuje růst ceny a množství dodávek. Do této kategorie jsem zařadila také konkurenci, jenž firma AEZ ve své lokalitě nemá a ani v rámci ČR neexistuje velké riziko plynoucích z jejich pozice.

**Matice moci / zájmu** – zkoumá moc skupin nositelů oprávněného zájmu ve srovnání se zájmem, který pravděpodobně projeví během projektu.



Obr. 15. Matice moci / zájmu nositelů oprávněných příjmů

*Pole D – klíčoví hráči:* do tohoto pole bych zařadila vedení firmy, vedoucího projektu, projektový tým, realizační úsek, ekonomický útvar, technický útvar, jejichž zájem je poměrně vysoký a současně mohou velmi silně ovlivnit výsledek celého projektového řízení. Jsou klíčovými subjekty firmy AEZ.

*Pole C – uspokojovat:* v tomto poli nemá žádný nositel svoji roli, jelikož nelze v tomto projektu spolupracovat s nositelem, jehož oprávněný zájem je sice relativně pasivní ve vztahu k projektu, ale jeho vliv na projekt by mohl mít velký.

*Pole B – informovat:* do tohoto pole bych zařadila dodavatele. Tito nositelé oprávněného zájmu mají sice poměrně velký zájem o projekt, ale jejich moc ovlivnit výsledek projektu není velká. Dodavatel jsou sice svázáni smlouvou týkající se ceny dodávek, ale větší a pravidelný odběr související s novým produktem je pro ně určitě lákavý.

*Pole A – minimální úsilí:* v rámci projektu firmy AEZ, a.s., bych do tohoto pole zařadila zákazníky a konkurenci. Zákazníci mají sice potenciální zájem o novou produkci, ale k projektu projevují nízkou úroveň zájmu, což se projevuje na jejich malé moci ovlivnit výsledek tohoto projektu. Konkurence taktéž nemá větší zájem o projekt a ani se nesnaží nijak její výsledky ovlivnit, jelikož trh disponuje rozsáhlou poptávkou.

## 6.9 Riziková analýza

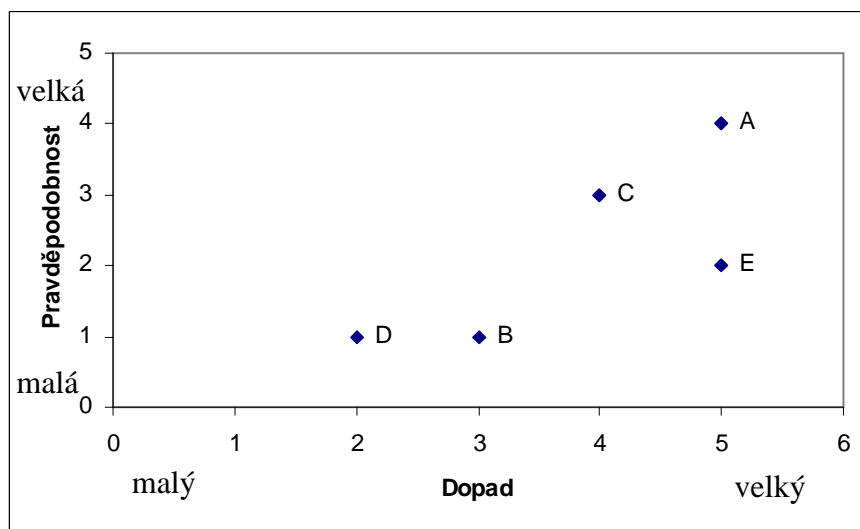
Instalace nové technologie – turbosoustrojí TG 8 vyžaduje sledování souvisejících položek, které se musí kontrolovat a připravit tak v případě nutnosti jejich změny. Je potřeba zajistit jejich výši tak, aby nebyl provoz teplárny s novým zařízením ohrožen a nevznikly neplánované prostoje celé technologie.

Tab. 22. Riziková analýza. [vlastní zpracování]

<b>Id</b>	<b>Riziko</b>	<b>Dopad</b>	<b>Úroveň</b>	<b>Opatření</b>
<b>A</b>	Nižší přebytky CO2 povolenek	Při dodání nízkého počtu ks CO2 povolenek je provoz nové technologie ohrožen.	Vysoké	Jednat s Ministerstvem životního prostředí, že technologie je nová a v zájmu hospodářské politiky státu je dobré podpořit výrobu elektrické energie.
<b>B</b>	Nedostatečné množství uhlí	Při nedostatku uhlí nebudou dostatečně zásobovány kotle a výroba elektrické energie tak bude snížena.	Nízká	Na dodávky hnědého i černého uhlí existuje předběžná smlouva (pre-contract), která zajišťuje stabilní růst cen uhlí a jeho dostatečné množství.
<b>C</b>	Překročení hlukových norem	Při nesplnění hygienických norem, může dojít k pozastavení chodu turbíny TG8.	Střední	V projektu je naplánováno, že turbína bude umístěna do budovy, kde je již postaven kotel, který normy splňuje. Je nutné překontrolovat hlučnost při zapojení nového zařízení do provozu.
<b>D</b>	Nedostatek chladicí vody	Nedostatek může způsobit snížení výroby elektrické energie.	Nízká	Nová spotřeba byla přepočítána s výsledkem zvýšené výroby vody, a to na 30tun za hod., což nezpůsobí žádné problémy.



				my, jelikož současná CHÚV má dostatečnou kapacitu.neustálá kontrola množství vody při zvýšeném provozu.
<b>E</b>	Nižší prodej elektrické energie	Nízký prodej by ohrozil návratnost celého projektu a firma by se mohla potýkat s finančními problémy.	Nízká	Prodej elektrické energie je naplánován do sítě na energetickém trhu. Jelikož existuje několik zájemců, je nutné pečlivě si svého odběratele vybrat.



Graf 3. Riziková analýza

### 6.10 Hodnocení projektu a vyhodnocení akceptačních kritérií

Dosavadní průběh projektu vypovídá o dobré připravenosti firmy, čemuž odpovídá i analýza silných stránek, která klade velký význam na management, sdílení hodnot vně i uvnitř firmy a zvýšenou kvalifikaci svých zaměstnanců. Všechny dokumentace k projektu jsou pečlivě propočítány, časový harmonogram ukazuje kdy se která problematika bude řešit a zúčastnění projektu dokáží flexibilně řešit příchozí problémy. Firma AEZ si uvědomuje svoje omezení

CO<sub>2</sub> povolenkami a s tím spojené financování projektu. Proto se snaží majitele, firmu ATEL, přesvědčit o významnosti a budoucích přínosech projektu. Dále pracují na snížení stanovených rizik a podstupují kroky, které omezí jejich účinek na firmu. Soustředí se na přípravu výběrového řízení, který by měl vybrat toho nejlepšího dodavatele. Vzhledem k finanční náročnosti budou dodavatelé pečlivě vybírány, jelikož jejich vítěz zaštití potom celý projekt. Z důvodu náročnosti projektu není možné, aby bylo zařízení bylo dáno do provozu s jakýmkoliv nedokonalostmi. Jelikož bude celá technologie napojená na technologii teplárny, je nutné, aby provoz byl plynulý a bez závad. V případě poruchy na instalované turbíně TG8 by muselo dojít k odstavení větší části technologie, což by ovlivnilo celý chod teplárny. I když je firma přesvědčena, že turbína bude spuštěna bez jakýchkoliv komplikací, je ochotna připustit nepatrné odchylky od plánu. Rozhodla se akceptovat možné zpoždění projektu, ovšem za předpokladu, že neohrozí z větší části návratnost investice. V rámci celého projektu se neustále řeší CO<sub>2</sub> povolenky a jejich množství, ale bylo rozhodnuto tolerovat minimální rozdíl v požadovaném počtu. Projekt jako takový nepočítá se zvýšením počtu zaměstnanců, proto při jeho dokončení bude možná řešit nutnost zaměstnání nových pracovníků. Firma dokáže nejen přesvědčit o správnosti a významnosti projektu, ale je ochotna přistoupit na možnosti jeho omezení či případnou rizikovitost.

### **6.11 Další možná pokračování v projektu v návaznosti na další projekty**

Projekt, pro který se firma AEZ rozhodla, není v rámci nynější velikosti a stávající technologie teplárny možné aplikovat dále. Ke každé turbíně je potřeba kotle, které jsou základem pro výrobu tepelné energie a dále energie elektrické. Proto by investice do další turbíny představovaly další a ještě větší investice do nového kotle. V rámci umístění a lokality teplárny není možné takovou stavbu provést. I když nelze projekt dále aplikovat v rámci AEZ, je možné jej použít jako projekt v jiných teplárnách ČR. Tyto kroky již závisí na rozhodnutí majitele a jeho dalším investování.

Pro firmu AEZ existují však i jiné možnosti rozkvětu, a to investovat do jiné podobného zařízení, a to do plynové turbíny. Poptávka elektrické energie stoupá a uspokojení všech zákazníků nemusí být dostačující, proto firma ČEZ nabízí možnost pro výrobce elektrické energie podílet se na její distribuci. ČEZ u firem poptává určité množství MWh elektrické energie, které, když bude potřeba, tak firma dodá. Jedná se o tzv. špičkový zdroj, který pracuje nárazově a to dle potřeb odběratele, kdy tedy plynová turbína plní funkci pohotového

výkonu. Investice do tohoto zařízení jsou samozřejmě vysoké a představují pro firmu velkou finanční zátěž. V rámci dalších strategií firmy je nutné přemýšlet i o nových možnostech podnikání a myslet do budoucnosti.

## **6.12 Jak zajistit trvalou udržitelnost budoucích výsledků projektu**

V rámci plánování projektu je nutné si stanovit i výsledky, které by měl projekt splnit a uspokojovat svojí návratností v nadcházejících letech. Jelikož firma investuje do nového zařízení, nebude mít problémy s možnými poruchami a tím i se zvýšenými náklady spojené s jejich opravou. Náklady na údržbu tedy budou na počátku nízké a preventivní údržbu bude vykonávat dodavatel celé technologie. Jelikož firma splněním svého projektu využila příležitosti na trhu, myslím že nebude mít žádné problémy s odběrem elektrické energie a investice se jí tím bez problémů navrátí. Firma musí i nadále sledovat vývoje na trhu a svoje ohrožení a v návaznosti řešit svoje slabé stránky. Pečlivě si hlídat svoje rizika a předejít jejich případné dopady. Snažit se co nejlépe využít svých příležitostí a upevňovat si nejen místo na trhu, ale i vztah se svým majitelem švýcarskou firmou ATEL.

## 7 FORMULACE A ZDŮVODNĚNÍ ZÁVĚREČNÝCH DOPORUČENÍ

Tab. 23. Doporučení v rámci výsledku analýz. [vlastní zpracování]

<b>Doporučení v rámci výsledků ze SWOT a k ní přidružených analýz</b>
Stále pracovat na zdokonalování silných stránek firmy, jelikož i silná stránka se může stát slabou, když se bude na ni zapomínat.
Snažit se pracovat na snížení případných dopadů slabých stránek a neustále sledovat jejich rizikovost pro firmu. Řešit co nejrychleji problematiku nevyužití kapacit svých zařízení.
Využít svoje příležitosti co nejlépe a hlavně směřovat svoje další strategie do rozvoje technologie elektrické energie a využít zvýšené poptávky po elektrice. Novými strategiemi by mohla firma snížit dopady svojí největší slabé stránky, což je nevyužitelnost instalované tepelné výroby.
Sledovat případné hrozby a pracovat na činnostech, které by vedly ke snížení jejich rizikovosti. V rámci vyhodnocení vím, že s některými hrozbami firma nemůže mnoho udělat. Existují však takové, jenž firma může sledovat a být na ně být připravena. Týká se to hlavně sledování požadavků životního prostředí, potřebná povolení či bezpečnostní standardy a z toho vyplývající tlaky na zavádění alternativních paliv.
Firma je sice zisková, ale neměla by setrvávat na stávajících strategiích. Měla by se snažit plánovat nové kroky do budoucnosti, které by vedly k jejímu dalšímu rozkvětu.

Tab. 24 Doporučení v rámci výsledků z projektu. [vlastní zpracování]

<b>Doporučení v rámci výsledků z plánovaného projektu turbíny TG8</b>
Snažit se všechny naplánované fáze a termíny z nich plynoucí dodržet s tím, že všichni zúčastnění na projektu budou dodržovat stanovené kritéria a budou svoje činnosti řešit flexibilně.
Neustále sledovat svoje omezení, možné akceptační kritéria a hlavně prověřovat vývoj a stav svých stanovených rizik. V případě ohrožení je nutné ihned reagovat a hledat cestu k jejich nápravě.
Dodržet finanční plán a srovnávat reálný vývoj s naplánovanými rozpočty.
Vybrat si na projekt toho nejlepšího dodavatele nového zařízení, který poskytne firmě všechny ostatní činnosti související s plánovaným projektem.
Snažit se neustále analyzovat trh s energiemi, sledovat svoje potenciální zákazníky či konkurenty. Pracovat na dlouhodobém vztahu dodavatele.
Naplánovat si další činnosti, které nastanou po spuštění nového zařízení. Týká se to hlavně preventivních prohlídek, zajištění provozu s určitým počtem pracovníků a sledování možných poruch.
Poučit se s výsledkem nového projektu a snažit se naplánovat další nové projekty, které by firma do budoucnosti mohla realizovat.

## ZÁVĚR

V mé diplomové práci jsem se, na základě spolupráce s ekonomickým ředitelem firmy, zabývala projektem strategického rozvoje firmy Atel Energetika Zlín s.r.o. Náš cíl a analýzy směřovaly k poznatkům, že by se firma měla ubírat i jinými či novými strategickými cestami, než tomu bylo dosud.

V teoretické části jsem nastudovala velmi rozsáhlé spektrum literatury, což považuji za velice důležité z pohledu co nepřesnějšího pojetí zkoumané problematiky. To bylo klíčovým faktorem, který ukázal cestu, jakým způsobem analyzovat a identifikovat problémy společnosti a nalézt možné způsoby a náměty jejich řešení.

Projekt strategické rozvoje firmy AEZ jsem si rozdělila do tří kroků. Prvním krokem jsem si připravila podklady k analýzám, které jsem zjistila pomocí řízeného rozhovoru s ekonomickým ředitelem firmy Ing.Jaroslavem Kulhánkem, jenž je součástí přílohy P II. Zjistila jsem silné a slabé stránky firmy, její možné příležitosti a hrozby a dostala jsem tak obrázek firmy, související činnosti a přehled o tom, v jakém oboru firma podniká.

Další kroky vedly k analyzování zjištěných faktů a to pomocí analýzy SWOT, PEST, PORTER a KFÚ, které jsou součástí přílohy P I. Těmito analýzami jsem dospěla k závěru, že se jedná o společnost etablovanou, respektovanou, řízenou kvalitním managementem a hlavně výkonnou, která je trhu již dlouho a má ve svém oboru tradici. Vyskytují se v ní ovšem i nedostatky, které je nutné řešit. Nejvýraznější slabou stránkou se ukázalo nedostatečné využití výroby tepelné energie, jenž je závislé na odběru a vykazuje velkou nepravidelnost. Z vnějších faktorů se jeví jako největší příležitostí pro firmu zvýšená poptávka po elektrické energii, jejíž cena neustále roste a hlavně je možné zařízení na její výrobu instalovat do stávající technologie teplárny. Firma se je vědoma i velkého množství hrozeb, jenž některé vykazují možné vyšší či nižší dopady na její činnost. Je proto nutné neustále pracovat na snížení jejich dopadů a při plánování svých činností s nimi operovat. Týká se to hlavně požadavků na životní prostředí, nutnost potřebných povolení, dodržování bezpečnostních standardů, z čehož vyplývají i tlaky na zavádění alternativních paliv, hospodářská politika státu a zavádění nových postupů při výrobě. Je potřeba podotknout, že největší hrozba globálního oteplování, již v dnešní době firmu ohrožuje tak, že zvětšuje dopady slabé stránky týkající se nevyužitelnosti kapacity stávajícího zařízení. Třetím krokem jsem se snažila vyřešit výsledky analýz a najít vhodnou strategii pro firmu. V rámci stávající a drahé technologie

firmy není mnoho možností, jak vylepšit její stav. Projektem jsem chtěla navrhnout možnost instalace nového zařízení, které může fungovat spolu se stávající technologií. Zjištěná příležitost firmy, která se týká zvýšené poptávky po elektrické energii, bude tímto projektem výhodně využita a tím také pomůže odstranit slabou stránku firmy, kterou je nedostatečné využití instalovaného tepelného výkonu. Celá analýza projektu ukázala jeho výhodnost, protože dojde ve slabých měsících roku ke stabilizaci odběru páry ze stávající technologií, což umožní provozovat zařízení ve stabilních podmínkách, a zároveň bude firma vykazovat větší zisk. Toho bude dosaženo prodejem elektrické energie vyrobené na novém turbosoustrojí TG8. Ze všech faktorů vyplývajících z projektu je jasné, že tento je velkou příležitostí, kterou by firma měla rozhodně využít.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

## Monografie

- [1] BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] BRUCE, A., LANGDON, K. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Slováry, 2002. 71s. ISBN 80-7209-403-3
- [3] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow-nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0
- [4] DRDLA, M., RAJS, K. *Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7
- [5] DVOŘÁČEK, J. a kol. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v EU*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2005. 160s. ISBN 80-245-0818-4
- [6] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8
- [7] KOŠTAN, P. *Firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [8] MLČOCH, J. *Inovace a výkonnost podniku*. 1. vyd. Praha: Linde, 2002. 187 s. ISBN 80-7201-302-5
- [9] NÖLLKE, M. *Praktický management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0
- [10] ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [12] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Profesional publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9



- [13] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 296 s. ISBN 80-7261-143-7
- [14] VYAKARNAM, S., LEPPART, J.V. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-533-5

Internetové zdroje

- [15] Atel Energetika Zlín s.r.o. [online]. [2007-03-05]. Dostupný z WWW:  
<http://www.atel-mt.cz/>
- [16] Atel: The Atel Group [online]. [2007-02-18]. Dostupný z WWW:  
<http://www.atel.eu/en/group/index.jsp?null>
- [17] ECK Generating [online]. [2007-03-05]. Dostupný z WWW:  
<http://www.eckg.cz/index01.htm>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
TG8	Turbogenerátor 8
TG31	Turbogenerátor 31
TG32	Turbogenerátor 32
AEZ	Atel Energetika Zlín
ECKG	Energetické centrum Kladno – Generating
MPa	Megapascal – jednotka tlaku
t/h	Tun za hodinu
MW	Megawatt – jednotka práce(výkonu)
TJ	Terrajoule – jednotka energie
MWh	Megawatthodina – jednotka práce za časové období
GWh	Gigawatthodina - jednotka práce za časové období
MWe	Megawatt elektrické energie – jednotka práce elektrické energie
TAP	Tuhá alternativní paliva
ISO	System řízení
Maximo	Software pro správu a údržbu majetku
SAP	Účetně-ekonomický software
MIO	milion

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr.1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku [7].....	11
Obr. 2. Přírůstky změn a strategický posun [7] .....	12
Obr. 3. Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese [3] .....	14
Obr. 4. Porterův model pěti sil [2] .....	18
Obr. 5. Generický hodnotový řetězec podle Portera [3].....	21
Obr. 6. Uspořádání SWOT umožňující výběr vhodné strategie [3].....	22
Obr. 7. Bostonská matice(2).....	23
Obr. 8. Matice GE [2].[vlastní zpracování].....	24
Obr. 9. Fáze implementace změny [4] .....	27
Obr. 10. Zhodnocení dosažených výsledků procesu změny [4] .....	28
Obr. 11. Matice zodpovědností .....	30
Obr. 12. Časový harmonogram projektu. [vlastní zpracování] .....	60
Obr. 13. Organizační schéma projektu. [vlastní zpracování] .....	61
Obr. 14. Matice moci / dynamismu nositelů oprávněných příjmů .....	69
Obr. 15. Matice moci / zájmu nositelů oprávněných příjmů.....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Rastr metody Analýza atraktivity odvětví(3).[vlastní zpracování] .....	19
Tab. 2. Tabulka matice GE [2]. [vlastní zpracování] .....	25
Tab. 3. SPACE analýza [2]. [vlastní zpracování] .....	26
Tab. 4. Analýza rizik AEZ. [vlastní zpracování] .....	36
Tab. 5. Cíle společnosti AEZ na 2006. [vlastní zpracování].....	38
Tab. 6. Cíle společnosti AEZ na 2007. [vlastní zpracování].....	38
Tab. 7. BCG matice. [vlastní zpracování] .....	40
Tab. 8. Silné a slabé stránky. [vlastní zpracování] .....	41
Tab. 9. Slabé stránky. [vlastní zpracování] .....	42
Tab. 10. Příležitosti . [vlastní zpracování] .....	43
Tab. 11. Hrozby. [vlastní zpracování].....	44
Tab. 12. Silné a slabé stránky AEZ. [vlastní zpracování] .....	51
Tab. 13. Silné a slabé stránky ECKG. [vlastní zpracování] .....	52
Tab. 14. Primární cíle projektu. [vlastní zpracování].....	55
Tab. 15. Sekundární cíle projektu. [vlastní zpracování] .....	55
Tab. 16. Fáze projektu[vlastní zpracování] .....	59
Tab. 17. Finanční plán. [vlastní zpracování] .....	61
Tab. 18. Základní verze. [vlastní zpracování] .....	63
Tab. 19. Nižší verze. [vlastní zpracování].....	64
Tab. 20. Vyšší verze. [vlastní zpracování] .....	65
Tab. 21. Matice odpovědnosti. [vlastní zpracování] .....	67
Tab. 22. Riziková analýza. [vlastní zpracování] .....	72
Tab. 23. Doporučení v rámci výsledku analýz. [vlastní zpracování] .....	76
Tab. 24 Doporučení v rámci výsledků z projektu. [vlastní zpracování] .....	77

## SEZNAM PŘÍLOH

P I    Analýzy AEZ

P II    Řízený rozhovor



## PŘÍLOHA P I: Analýzy AEZ

Analýza PEST firmy AEZ

Tab. 1. Zařazení PEST analýzy. [vlastní zpracování]

<p><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sjednocování legislativy v rámci EU</li> <li>• změna sazby DPH</li> <li>• bezpečnostní standardy</li> <li>• hospodářská politika státu</li> <li>• požadavky na životní prostředí</li> <li>• potřebná povolení</li> <li>• tlak na zavádění alternativních paliv</li> </ul>	<p><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• průměrná výše mezd v ČR</li> <li>• trend vývoje ceny el.energie</li> <li>• pohyb úrokové sazby</li> </ul>
<p><b>Sociálně/kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hodnocení pracovníků</li> <li>• snižující se počet absolventů technologických škol</li> <li>• pracovníci požadují nehmotné formy motivace</li> <li>• postoj k práci a volnému času</li> <li>• změny životního stylu</li> </ul>	<p><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup</li> <li>• nové postupy při výrobě</li> <li>• globální oteplování</li> <li>• limitované zásoby fosilních paliv</li> </ul>

Tab. 2. ETOP fy AEZ [vlastní zpracování]

Sektor okolí		Vliv + příležitost - hrozba
Politicko-právní faktor	+	sjednocování legislativy v rámci EU
	-	změna sazby DPH
	-	bezpečnostní standardy
	-	hospodářská politika státu
	-	požadavky na životní prostředí
	-	potřebná povolení
	-	tlak na zavádění alternativních paliv
Ekonomický faktor	-	průměrná výše mezd v ČR
	+	trend vývoje ceny el.energie
	-	pohyb úrokové sazby
Sociálně/kulturní faktor	+	hodnocení pracovníků
	-	snižující se počet absolventů technologických škol
	+	pracovníci požadují nehmotné formy motivace
	+	postoj k práci a volnému času
	+	změny životního stylu
Technologický faktor	-	nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup
	-	nové postupy při výrobě
	-	globální oteplování
	-	limitované zásoby fosilních paliv



Tab. 3. Analýza PEST (přístup MAP) [vlastní zpracování]

Ovlivňující faktor	Trend	Dopad	Urgentnost 1 – nejnižší 5 - nejvyšší
sjednocování legislativy v rámci EU	Naše legislativa se musí neustále přizpůsobovat požadavkům a podmínkám EU.	Firma musí svou legislativu přizpůsobovat dle nařízeních ČR a EU.	3
změna sazby DPH	Vláda může zavést pouze 1 DPH.	Sníží se tak DPH u plynu, el.energie, ale zvýší se u tepelné energie.	3
bezpečnostní standardy	Nároky na bezpečnost se neustále zvyšují.	Vede ke zvýšení efektivity práce.	4
hospodářská politika státu	Politika pravicové vlády může více podporovat ekonomiku průmyslu, je však nestabilní.	Firmě se tak může zvýšit tržby a zisk.	3
požadavky na životní prostředí	Zvyšující se požadavky na životní rok od roku stoupají. Začíná se více uplatňovat než v minulých letech.	Zvýší se náklady na ochranu životního prostředí.	5
potřebná povolení	Dochází ke zvyšování počtu potřebných dokumentů. Větší nároky na získávání povolení.	Firma je závislá na povoleních Ministerstva životního prostředí, Ministerstva průmyslu a obchodu a na ERV. Zvýšení legislativy.	3
tlak na zavádění alternativních paliv	Tlak budoucnosti na zavádění nových alternativních paliv.	Firmu tyto tendence mohou ohrozit při zvýhodnění alternativních paliv oproti fosilních paliv.	5
průměrná výše mezd v ČR	Rostoucí průměrná mzda v ČR povede ke zvýšení mezd zaměstnanců.	Firma bude muset zvyšovat mzdy a zvýší si tím své náklady.	3
trend vývoje ceny el.energie	Cena el.energie se bude neustále zvyšovat.	Firma při zvýšení cen bude zvyšovat svůj zisk.	4
pohyb úrokové	Úroková míra se zvyšuje a zdražuje cenu úvěrů.	Firma využívá úvěry na pro své investice.	2

sazby			
hodnocení pracovníků	Rok od roku se zvyšují nároky na zaměstnance a jejich hodnocení přispívá k lepší pracovní morálce.	Při hodnocení pracovníků se zlepšuje pracovní nasazení.	2
snížující se počet absolventů technologických škol	Klesá porodnost a i počet možných technologicky vystudovaných absolventů.	Firma těžce hledá na místo technologa nového zaměstnance, riziko přeplacení a vysokých nákladů	3
pracovníci požadují nehmotné formy motivace	Pracovníci se dožadují nehmotných forem stimulace a odměňování.	Firma zaměstnává vyšší % zaměstnanců s nižší kvalifikací, kteří zatím kladou důraz na hmotné stimuly.	2
postoj k práci a volnému času	Produktivita v ČR je nižší než v Eu a je potřeba zaměstnávat kvalifikované zaměstnance.	Firma zaměstnává kvalifikované, flexibilní a odpovědné zaměstnance, kteří sdílejí hodnoty uvnitř i vně firmy.	2
změny životního stylu	V budoucnosti nás čeká zapojení čím dál více technologií závislé na el.energii.	Čím větší odběr el.energie, tím větší zisk pro firmu.	3
nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup	Rozvoj nových technologií je spojen se snahou o maximalizace automatizace ve všech oborech, což způsobuje zvýšení poptávky po pracovnících kvalifikovaných a odborných.	Firma má problémy při hledání odborníků do ekonomického a technologického sektory, zvyšují se mzdové nároky.	2
nové postupy při výrobě	Výrobní postupy procházejí neustálým vývojem, orientují se na snížení nákladů a zvyšování účinnosti.	Zavádění nových postupů je složité a finančně náročné.	2
globální oteplování	Naši planetu ohrožuje globální oteplování.	Způsobuje tak výkyvy v odběru tepelné energie.	4

## 1. PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tab. 4. Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví [vlastní zpracování]

Konkurenční rivalita v odvětví  (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2007	2015
<b>1.a</b>	<p><b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b></p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</p> <p>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)</p>	3	6
<b>1.b</b>	<p><b>Růst odvětví</b></p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p>Vysoký růst poptávky (1 bod)</p> <p>Malý růst poptávky (9 bodů)</p>	3	5
<b>1.c</b>	<p><b>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</b></p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj</p> <p>Nízký (1 bod)</p> <p>Vysoký (9 bodů)</p>	7	4
<b>1.d</b>	<p><b>Diferenciace výrobků/služeb</b></p> <p>Čím vyšší diferenciaci výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p>Vysoká diferenciaci výrobků/služeb (1 bod)</p> <p>Nízká diferenciaci (9 bodů)</p>	8	8

1.e	<p style="text-align: center;"><b>Diferenciace konkurentů</b></p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p style="text-align: center;">Nízká diferenciacce konkurentů (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Vysoká diferenciacce konkurentů (9 bodů)</p>	3	3
1.f	<p style="text-align: center;"><b>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</b></p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p style="text-align: center;">Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Ve větších (9 bodů)</p>	3	6
1.g	<p style="text-align: center;"><b>Intenzita strategického úsilí</b></p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p style="text-align: center;">Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Vysoká (9 bodů)</p>	4	4
1.h	<p style="text-align: center;"><b>Náklady odchodu z odvětví</b></p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p style="text-align: center;">Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Vysoké (9 bodů)</p>	9	9
1.i	<p style="text-align: center;"><b>Charakter konkurence, postoj k business etice</b></p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p style="text-align: center;">Konkurence typu gentleman (1 bod)</p>	3	4

	Gangster (9 bodů)		
<b>1.k</b>	<p><b>Šíře konkurence</b></p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</p> <p>Je široká (9 bodů)</p>	3	6
<b>Celkem (z max. 90 bodů)</b>		<b>46</b>	<b>55</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/10)</b>		<b>4,6</b>	<b>5,5</b>

Tab. 5. Tabulka pro hodnocení hrozby vstupu do odvětví [vlastní zpracování]

<b>Hrozba vstupu do odvětví</b>		<b>Průměrné odhady respondentů</b>	
		<b>Rok</b>	
<b>(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)</b>		<b>2007</b>	<b>2015</b>
<b>2.a</b>	<p><b>Úspory z rozsahu</b></p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</p> <p>Malé (9 bodů)</p>	3	5
<b>2.b</b>	<p><b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b></p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</p> <p>Nízká (9 bodů)</p>	1	2

2.c	<p style="text-align: center;"><b>Přístup k distribučním kanálům</b></p> <p style="text-align: center;">Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p style="text-align: center;">Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Snadný (9 bodů)</p>	1	4
2.d	<p style="text-align: center;"><b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</b></p> <p style="text-align: center;">Ano (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Ne (9 bodů)</p>	1	1
2.e	<p style="text-align: center;"><b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b></p> <p style="text-align: center;">Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p> <p style="text-align: center;">Není snadný (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Je snadný (9 bodů)</p>	1	1
2.f	<p style="text-align: center;"><b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b></p> <p style="text-align: center;">Je vysoká (1 bod)</p> <p style="text-align: center;">Je nízká (9 bodů)</p>	2	5
2.g	<p style="text-align: center;"><b>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</b></p> <p style="text-align: center;">Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p style="text-align: center;">Diferenciace vysoká (1 bod)</p>	3	4

	Diferenciace nízká (9 bodů)		
<b>2.h</b>	<p><b>Vládní politika</b></p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p> <p>Negativně (1 bod)</p> <p>Pozitivně (9 bodů)</p>	6	5
<b>2.i</b>	<p><b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b></p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „counout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p> <p>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</p> <p>„cesta zpět“ je snadná (9 bodů)</p>	1	2
<b>Celkem (z max. 90 bodů)</b>		<b>19</b>	<b>29</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>		<b>2,1</b>	<b>3,2</b>

Tab. 6. Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly zákazníků [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla zákazníků  (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2007	2015
<b>3.a</b>	<p><b>Počet významných zákazníků</b></p> <p>Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká</p> <p>Mnoho drobných zákazníků (1 bod)</p> <p>Nevýznamný (9 bodů)</p>	6	5
<b>3.b</b>	<p><b>Význam výrobku/služby pro zákazníka</b></p> <p>Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích</p> <p>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</p> <p>Nevýznamný (9 bodů)</p>	5	3
<b>3.c</b>	<p><b>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci</b></p> <p>Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší</p> <p>Jsou vysoké (1 bod)</p> <p>Nízké (9 bodů)</p>	2	5
<b>3.d</b>	<p><b>Hrozba zpětné integrace</b></p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám</p> <p>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</p> <p>Vysoce pravděpodobná (9 bodů)</p>	2	2
<b>3.e</b>	<p><b>Ziskovost zákazníka</b></p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání</p>	4	4



	velkorysejší)		
	Vysoká (1 bod)		
	Nízká (9 bodů)		
	<b>Celkem (z max. 90 bodů)</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
	<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>

Tab. 7. Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla dodavatelů  (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2007	2015
4.a	<p><b>Počet a význam dodavatelů</b></p> <p>Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká</p> <p>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</p> <p>Málo (9 bodů)</p>	8	7
4.b	<p><b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</b></p> <p>Ano, velká hrozba (1 bod)</p> <p>Ne, malá hrozba (9 bodů)</p>	7	3
4.c	<p><b>Význam odběratelů pro dodavatele</b></p> <p>Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.</p> <p>Velký (1 bod)</p> <p>Malý (9 bodů)</p>	1	3
4.d	<p><b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b></p> <p>Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů</p> <p>Nepravděpodobná (1 bod)</p> <p>Velmi pravděpodobná (9 bodů)</p>	3	4
4.e	<p><b>Organizovanost pracovní síly v odvětví</b></p> <p>Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!</p> <p>Nízká (1 bod)</p>	6	7

	Vysoká (9 bodů)		
	<b>Celkem (z max. 90 bodů)</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
	<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>	<b>5</b>	<b>4,8</b>

Tab. 8. Tabulka pro hodnocení hrozby substitutů [vlastní zpracování]

Hrozba substitutů  (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2007	2015
5.a	<p><b>Existence mnoha substitutů na trhu</b></p> <p>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</p> <p>Mnoho substitutů (9 bodů)</p>	2	4
5.b	<p><b>Konkurence v odvětví substitutů</b></p> <p>Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.</p>	2	4
5.c	<p><b>Hrozba substitutů v budoucnu?</b></p> <p>Objeví se?</p> <p>Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod)</p> <p>Vysoká (9 bodů)</p>	3	7
5.d	<p><b>Vývoj cen substitutů</b></p> <p>Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat?</p> <p>Zvyšovat (1 bod)</p> <p>Snižovat (9 bodů)</p>	3	3
5.e	<p><b>Užitné vlastnosti substitutů?</b></p> <p>Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?</p> <p>Zhoršovat (1 bod)</p> <p>Zlepšovat (9 bodů)</p>	5	7
<b>Celkem (z max. 90 bodů)</b>		<b>15</b>	<b>25</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>3</b>	<b>5</b>

## 8 3. HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB (VYUŽITO ANALÝZY PEST)

Určitým východiskovým hodnocením je konkrétní agregátní hodnocení příležitostí podle atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití, a to následujícím způsobem:

*Tab. 9. Hodnocení příležitostí a hrozeb [vlastní zpracování]*

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
<b>Vysoká</b>	1. změna sazby DPH 2. trend vývoje cen el.energie 3. nové technologie vyžadují kvalifikovaný přístup 4. hrozby vstupu substitutů	5. nové postupy při výrobě 6. globální oteplování 7. limitované zásoby fosilních paliv
<b>Nízká</b>	8. sjednocování legislativy v rámci EU 9. bezpečnostní standardy 10. požadavky na životní prostředí 11. potřebná povolení 12. hodnocení pracovníků 13. změny životního stylu 14. konkurenční rivalita v odvětví 15. hrozby vstupu do odvětví 16. vyjednávací síla dodavatelů	17. hospodářská politika státu 18. tlak na zavádění alternativních paliv 19. průměrná výše mezd v ČR 20. pohyb úrokové sazby 21. pracovníci požadují nehmotné stimuly 22. postoj k práci a volnému času 23. snižující se počet absolventů technologických škol 24. vyjednávací síla zákazníků

Tab. 10. Kvantifikace příležitostí a hrozeb [vlastní zpracování]

	<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Skóre</b>
1	Změna sazby DPH	0,037	3	0,111
2	Trend vývoje cen el.energie	0,046	4	0,184
3	Nové technologie vyžadují kvalifikovaný přístup	0,049	2	0,098
4	Nové postupy při výrobě	0,049	2	0,098
5	Globální oteplování	0,046	4	0,184
6	Limitované zásoby fosilních paliv	0,049	4	0,196
7	Sjednocování legislativy v rámci EU	0,076	3	0,228
8	Bezpečnostní standardy	0,017	4	0,068
9	Požadavky na životní prostředí	0,056	5	0,280
10	Potřebná povolení	0,043	3	0,129
11	Hodnocení pracovníků	0,026	2	0,052
12	Změny životního stylu	0,046	3	0,138
13	Hospodářská politika státu	0,056	3	0,168
14	Tlak na zavádění alternativních paliv	0,056	5	0,280
15	Průměrná výše mezd v ČR	0,026	3	0,078
16	Pohyb úrokové sazby	0,033	2	0,066
17	Pracovníci požadují nehmotné stimuly	0,010	2	0,020
18	Postoj k práci a volnému času	0,010	2	0,020
19	Snižující se počet absolventů technologických škol	0,026	3	0,078
20	Konkurenční rivalita v odvětví	0,056	4,6	0,2576
21	Hrozby vstupu do odvětví	0,052	2,1	0,1092
22	Vyjednávací síla zákazníků	0,037	3,8	0,1406
23	Vyjednávací síla zákazníků	0,046	5	0,230
24	Hrozby vstupu substitutů	0,052	3	0,159
	<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>3,5524</b>

Tab. 11. Přiřazení váhy faktorům [vlastní zpracování]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	preferance	váhy
1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	11	0,037
2	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	14	0,046
3	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	15	0,049
4	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	15	0,049
5	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	14	0,046
6	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	15	0,049
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	0,076
8	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,017
9	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	17	0,056
10	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	13	0,043
11	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	8	0,026
12	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	14	0,046
13	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	17	0,056
14	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	17	0,056
15	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	8	0,026
16	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	10	0,033
17	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,010
18	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,010
19	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0,026
20	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	17	0,056
21	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	16	0,052
22	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	11	0,037
23	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	14	0,046
24	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	16	0,052
																									<b>304</b>	<b>1,000</b>

Tab. 12. Příležitosti a hrozby [vlastní zpracování]

Příležitosti	Hrozby - rizika
Změna sazby DPH	Nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup
Trend vývoje cen el.energie	Nové postupy při výrobě
Sjednocování legislativy v rámci EU	Globální oteplování
Hodnocení pracovníků	Limitované zásoby fosilních paliv
Změny životního stylu	Bezpečnostní standardy
Průměrná výše mezd	Požadavky na životní prostředí
Pracovníci požadují nehmotné stimuly	Potřebná povolení
Postoj k práci a volnému času	Tlak na zavádění alternativních paliv
Konkurenční rivalita v odvětví	Pohyb úrokové sazby
Hrozba vstupu substitutů	Snižující se počet absolventů technologických škol
	Hospodářská politika státu
	Hrozy vstupu do odvětví
	Vyjednávací síla zákazníků
	Vyjednávací síla dodavatelů



Tab. 13. Intenzita působení příležitostí a hrozeb [vlastní zpracování]

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Změna sazby DPH	x	x	xx		x				x	x			
Trend vývoje cen el.energie	xx	x	xx		x				xx	xx			
Sjednocování legislativy v rámci EU			xx	xx	x	x	x			x	x	xx	x
Hodnocení pracovníků		x	x	xx	x	xx			x	xx			x
Změny životního stylu	x	x	xx	xx	x				x	x		xx	x
Hospodářská politika státu		x	x					x	x	x		x	
Průměrná výše mezd			x	x		x			x	x			
Pracovníci požadují nehmotné stimuly			x	x		xx							
Postoj k práci a volnému času		x	x	x	x	x							
Nové technologie vyžadující kvalifik.přístup	xx	x	xx	xx	xx	xx			x	x	x	x	x
Nové postupy při výrobě	xx	xx	xx	xx	x	xx		x	xx	xx	x	xx	x
Globální oteplování	x	x	xx	x	xx	x		x	xx	xx		x	
Limitované zásoby fosilních paliv	xx	x	xx		xx	x		xx	xx	xx			
Bezpečnostní standardy	x	xx	x	xx	xx	xx	x				x		xx
Požadavky na životní prostředí	x	x	xx		xx	xx			x	x		xx	xx
Potřebná povolení	x	x	xx	xx	x	xx	x	x	x	x		xx	xx

<b>Tlak na zavádění alternativních paliv</b>	x	x	x	xx	xx	xx	x	x	xx	x	x	xx	x
<b>Pohyb úrokové sazby</b>	x		xx		x	x		x	xx	xx	x	x	x
<b>Snižující se počet absolventů technolog. škol</b>					xx								
<b>Konkurenční rivalita v odvětví</b>	xx	x	xx	x					xx	xx		x	x
<b>Hrozby vstupu do odvětví</b>	xx	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	
<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>	x	x	xx						x	xx		x	x
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	x	x			x	x		xx	x	x	x		
	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>15</b>

Legenda:

X = slabší působnost

XX = bezprostřední silnější působnost

Označení sloupců – výroba:

- 1 plán výroby,
- 2 koordinace výroby,
- 3 sledování kvality a účinnosti procesu,
- 4 kontrola dodržování bezpečnosti práce,
- 5 návrh pracovních metod,
- 6 výkonostní dostatečnost pracovníků,
- 7 dodržování správného skladování,
- 8 plánování surovin,
- 9 využívání kapacit,
- 10 distribuce energií,
- 11 řízení zásob,
- 12 recyklace a odvoz odpadu,
- 13 revize přístrojů a výrobních zařízení.

### 8.1 4. Kritické faktory úspěchu fy AEZ

#### Silné a slabé stránky – hodnocení KFÚ pro výrobu a distribuci energií AEZ

- A. Velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu.
- B. Vysoké procento starých distribučních technologií .
- C. Schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci pracovních sil.
- D. Dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba.
- E. Dlouhodobá tradice.
- F. Odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců.
- G. Schopný a osvědčený management.
- H. Sdílení hodnot uvnitř i vně organizace.
- I. Podnikání ve vlastních prostorách.
- J. Firma vlastní systém jakosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...
- K. Nízké variabilní náklady.
- L. Vysoké fixní náklady.
- M. Průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence.
- N. Rozsáhlá distribuční síť.
- O. Velké množství administrativních prací.
- P. Nedostatečné vytížení instalované výroby tepelné energie.

Tab. 14. Přiřazení váhy KFÚ [vlastní zpracování]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	preferance	váha
A	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	6	0,047
B	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0,031
C	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0,039
D	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	10	0,078
E	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6	0,047
F	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0,117
G	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	12	0,094
H	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	10	0,078
I	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4	0,031
J	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	9	0,070
K	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	12	0,094
L	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	8	0,063
M	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	8	0,063
N	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	6	0,047
O	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	7	0,054
P	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	6	0,047
																	128	1

Tab. 15. Hodnocení KFÚ [vlastní zpracování]

Kriterium	Váha	Body	Skóre
A	0,047	2	0,094
B	0,031	2	0,062
C	0,039	3	0,117
D	0,078	3	0,234
E	0,047	3	0,141
F	0,117	3	0,351
G	0,094	3	0,282
H	0,078	3	0,234
I	0,031	4	0,124
J	0,070	4	0,280
K	0,094	3	0,282
L	0,063	2	0,126
M	0,063	3	0,189
N	0,047	3	0,141
O	0,054	2	0,108
P	0,047	4	0,188
			<b>2,953</b>

#### 4.1 Hodnocení silných a slabých stránek AEZ

Tab. 16. Silné a slabé stránky [vlastní zpracování]

Silné stránky		Slabé stránky	
Schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci	0,039	Velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu	0,047
Dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba	0,078	Vysoké procento starých distribučních technologií	0,031
Dlouhodobá tradice	0,047	Vysoké fixní náklady	0,063
Odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců	0,117	Velké množství administrativních prací	0,054
Schopný a osvědčený management	0,094	Nedostatečné vytížení instalované tepelné energie	0,047
Sdílení hodnot uvnitř a vně firmy	0,078		
Podnikání ve vlastních prostorách	0,031		
Firma vlastní systémjakoosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...	0,070		
Nízké variabilní náklady	0,094		
Průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence	0,063		
Rozsáhlá distribuční síť	0,047		

Tab. 17. Matice efektu a významnosti silných a slabých stránek [vlastní zpracování]

Významnost	Efekt – výkonnost, síla působení (účinku)	
	velká	malá
velká	C, E, I, J, M ****	D, F, G, H, N, K ***
malá	A, B, **	O, P, L *

**Stručné označení strategie:**

- \*\*\*\* pokračovat upevňovat a kontrolovat výsledky
- \*\*\* soustředěné posilování výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky
- \*\* analyzovat a zhodnotit závažnost, zvažovat a zvolit výběrovou podporu
- \* na základě analýzy zvážit zásadní změny

Tab. 18. Kauzální analýza slabých stránek [vlastní zpracování]

Velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu	1. velký počet starších pracovníků vzhledem k dlouhodobému působení teplárny na trhu 2. teplárna upřednostňuje dlouhodobou zaměstnanost, postupy závislé na odpracovaných letech 3. mladí lidé v dnešní době nemají zájem o místa nabízené teplárnou
Vysoké procento starých distribučních technologií	4. teplárna svoje zařízení již vlastní mnoho let vzhledem k dlouhodobému působení na trhu 5. náhrada starých technologií za nové je finančně náročné 6. vzhledem k umístění technologií jsou opravy velmi složité
Vysoké fixní náklady	7. systém technologie teplárny je finančně náročná 8. není možné pro teplárnu použít náhradní možnosti, jelikož to technologie teplárny nedovoluje
Velké množství administrativních prací	9. systém jakosti ISO 9000:2001, 14.000 nastoluje určité množství administrace 10. Majitel Atel Švýcarsko zavádí v AEZ systémy pro vyšší průhlednost a přehled, což zvyšuje nároky na administraci
Nedostatečné vytížení instalované výroby tepelné energie	11. dochází k nepravdělnosti v odběrech tepl.energie při výkyvech počasí 12. úspory odběratelů sníží následný odběr tepl.energie 13. investice do zlepšení systému je finančně náročná, nutnost povolení

Tab. 19. Matice příčin a důsledků slabých stránek [vlastní zpracování]

W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Σ
1		1	0,5	0,5					1	0,5				3,5
2	1		1	0,5					0,5	0,5				3
3	0,5	1								0,5				2
4	0,5	0,5			1	0,5	1	0,5		1				4,5
5				1		1	1	1	0,5	0,5			1	5,5
6				1	1		1	0,5					1	4
7				1	1	1		1					1	5
8				0,5	0,5	0,5	0,5					0,5	1	5
9	1	0,5			0,5					1				3
10	0,5	0,5	0,5	1	0,5				1					4
11							0,5	0,5				1	0,5	1,5
12								0,5			1		0,5	2
13					1	1	1	1			0,5	0,5		5
Σ	3,5	3	2	4,5	5,5	4	5	5	3	4	1,5	2	5	
Poř.	5	6	7	3	1	4	2	2	6	4	8	7	2	

Tab. 20. Kauzální analýza silných stránek [vlastní zpracování]

Schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci	1. flexibilita zaměstnanců 2. schopný management 3. znalost technologie a jejího nejlepšího využití
Dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba	4. každý zaměstnanec má svoji zodpovědnost 5. provázanost postupů dle systému ISO, MAXIMO a SAP
Dlouhodobá tradice	6. firma je na trhu již 81 let
Odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců	7. zaměstnanci jsou motivováni 8. odbornost všech zaměstnanců se neustále zvyšuje
Schopný a osvědčený management	9. management sleduje prosperitu firmy 10. vzdělávání a vývoj managementu
Sdílení hodnot uvnitř a vně firmy	11. zaměstnanci se zaměstnávají na delší dobu 12. vštěpování zaměstnancům, že jejich práce se odrazí na úspěchu či neúspěchu firmy a dopady jejich práce
Podnikání ve vlastních prostorách	13. teplárna byla postavena v rámci fungování Baťových závodů a v roce 1991 se vyčlenila ze společnosti Svit, a.s. 14. V rámci změn technologií a strategie může část svých nemovitostí prodat
Firma vlastní systém jakosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...	15. zprůhlednění všech procesů ve firmě 16. zvýšení image firmy 17. nutnost k získání další potřebných povolení
Nízké variabilní náklady	18. vzhledem ke stanoveným kompetencím zaměstnává pouze potřebný počet zaměstnanců 19. zvýšený počet revizí a bezpečnostních opatření předchází případným poruchám 20. zvýšení použití outsourcingu
Průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence	21. zaměstnanci mají přesně stanovené kompetence v rámci systému Maximo a zodpovídají za svoji činnost 22. v případě problémů je jednodušší zjistit příčinu a zjednat rychleji nápravu
Rozsáhlá distribuční síť	23. Vzhledem k dlouhému trvání firmy se zvýšili během let distribuční kanály

Tab. 21. Matice příčin a důsledků silných stránek [vlastní zpracování]

W	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Σ	
14		0,5	0,5	1	1		1	1			0,5	1			0,5	1		1	1	0,5	1	1			12,5
15	0,5		0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1		1	1		1		0,5	1	1			14,5
16	0,5	0,5		1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5		1	1	0,5	0,5		1	0,5	1	0,5		15
17	1	1	1		0,5		1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5			1	0,5		1		0,5	1	1			12
18	1	0,5	1	0,5			0,5	0,5	1	1		0,5			1	1		1			0,5	0,5			11
19		1	0,5						0,5	0,5	0,5	0,5	0,5						0,5				0,5		5,5
20	1	0,5	0,5	1	0,5			1	0,5	0,5	1	1	0,5			1		1	1	0,5	0,5				11,5
21	1	1	0,5	0,5	0,5		1		0,5	0,5	1	0,5		1		1		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5			10
22		1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5		0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1		1	1	0,5	0,5		15,5
23		0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5		1	1	0,5		0,5	0,5		0,5	1	1	1	0,5	0,5		12,5
24	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	1	1	1	1		0,5						0,5			0,5				8
25	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5		0,5					0,5		0,5	0,5	0,5			10
26		1	0,5			0,5	0,5		1	0,5		0,5		1		0,5							0,5		6,5
27									1	0,5			1		1			1	0,5						5
28	0,5	1	1	1	1				0,5	0,5				1		1	0,5				0,5	0,5			9
29	1	1	1	0,5	1		1	1	0,5	0,5			0,5		1								0,5		9,5
30			0,5						0,5						0,5				1						2
31	1	1	0,5	1	1		1	0,5	1	0,5	0,5	0,5		1						1	1	0,5	0,5		12,5
32	1				0,5	1	0,5		1					0,5			0,5				0,5				6
33	0,5	0,5	1	0,5			0,5	0,5	1	1		0,5						1							7
34	1	1	0,5	1	0,5		0,5	0,5	1	1	0,5	0,5			0,5			1	0,5			1			11
35	1	1	1	1	0,5			0,5	0,5	0,5		0,5			0,5			0,5			1				8,5
36			0,5			0,5			0,5	0,5			0,5			0,5		0,5		0,5					3,5
Σ	12,5	14,5	15	12	11	5,5	11,5	10	15,5	12,5	8	10	6,5	5	9	9,5	2	12,5	6	7	11	8,5	3,5		
Poř.	4	3	2	5	7	12	6	8	1	4	12	8	10	13	10	9	15	4	11	9	7	11	14		



## 9 5. ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ AEZ SPOL.S.R.O.

Tab. 21. Závěrečná hodnocení SWOT analýzy [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
1) schopnost přizpůsobit se zakázkám dle potřeb zákazníků díky zvyšující se kvalifikaci pracovních sil	12) velký počet pracovníků ve věku blízkém důchodu
2) dostatečná kontrola, fungující zpětná vazba	13) vysoké procento starých distribučních technologií
3) dlouhodobá tradice	14) vysoké fixní náklady
4) odpovědný a aktivní přístup všech zaměstnanců	15) velké množství administrativních prací
5) schopný a osvědčený management	16) nedostatečné vytížení instalované výroby tepelné energie
6) sdílení hodnot uvnitř a vně organizace	
7) podnikání ve vlastních prostorách	
8) firma vlastní systém jakosti dle ISO 9000:2001, 14.000, OHSAS...	
9) nízké variabilní náklady	
10) průhledná organizační struktura a z ní vyplývající jasné kompetence	
11) rozsáhlá distribuční síť	
Příležitosti	Hrozby
17) změna sazby DPH	26) nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup
18) trend vývoje cen el. energie	27) nové postupy ve výrobě
19) sjednocování legislativy v rámci	28) globální oteplování

29) limitované zásoby fosilních paliv

EU	
20)změny životního stylu	
21)průměrná výše mezd	30)bezpečnostní standardy
22)pracovníci požadují nehmotné stimuly	31)požadavky na životní prostředí
23)postoj k práci a volnému času	32)hospodářská politika státu
24)konkurenční rivalita v odvětví	33)potřebná povolení
25)hrozba vstupu substitutů	34)tlak na zavádění alternativních paliv
	35)pohyb úrokové sazby
	36)snižující se počet absolventů technologických škol
	37)hrozby vstupu do odvětví
	38)vyjednávací síla zákazníků

## 10 6. KVANTIFIKACE AEZ

Tab. 22. Kvantifikace analýzy SWOT [vlastní zpracování]

	17)	18)	19)	20)	21)	22)	23)	24)	25)	26)	27)	28)	29)	30)	31)	32)	33)	34)	35)	36)	37)	38)	39)	+	-	
Hlavní silné stránky																										
1)		+		+			+	+	+	+	+									-	+	+	+/-	10	2	
2)		+					+/-				+				+							+		5	1	
3)																					+	+	+	3	0	
4)		+			+	-	+		+	+	+			+	+			+				+		10	1	
5)	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	20	2	
6)		+			+	-	+/-							+	+						+			6	2	
7)	+							+										+		+				5	0	
8)			+	+				+	+	-	-			+	+	+	+				+	+		10	2	
9)	+/-	+				-	-	+	-	-	-	+	-		-			-			-		+/-	5	11	
10)										+	+			+			+							4	0	
11)							-	+		-	+/-	-		-	-		-				+	+		4	7	
Hlavní slabé stránky																										
12)				-			-		-	-	-			-				-		-				0	8	
13)	-						-	-		-	-			-	-		-				-	-		0	10	
14)		-		-				-		-		-					-	-			+/-			1	8	
15)			-			-				-	-			-	-		-	-						0	8	
16)		-		-				-		+	+	-									-			2	5	
+	3	6	2	3	3	0	5	5	4	5	7	1	1	5	5	2	4	2	2	0	8	7	4			
-	2	2	1	3	0	5	6	3	2	7	6	3	1	4	4	0	3	4	1	3	4	1	2			

## 11 PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÝ ROZHOVOR

ve Zlíně dne 5.1.2007

Otázky pokládá: Bc.Hana Gábová

Dotazy zodpovídá: Ing.Jaroslav Kulhánek

1. Ot. Popište mi, prosím, jak hodnotíte své zaměstnance, jsou flexibilní nebo se hůře přizpůsobují novým úkolům?

Odpověď: Snažíme se neustále zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců, což má za následek jejich aktivní přístup k práci, mají představu jak správně rozložit svůj pracovní nebo volný čas. Myslím si, že chápou, jaké hodnoty po nich firma požaduje. Velmi vysoce hodnotím kvalitu našeho managementu, který díky průhledné organizační struktuře dokáže přesně stanovit odpovědnost a kompetence svých podřízených. Z toho vyplývá, že pracovní činnost je přesně korigována a tím pádem existuje naprostá kontrola všech pracovních činností. K této kontrole samozřejmě přispívá systém jakosti ISO 9000:2001, systémy Maximo a účetní systém SAP, které všechny činnosti přesně popisují, zaznamenávají, kontrolují a koordinují. Je ale pravdou, že toto přináší vyšší podíl administrativní práce, což je ne vždy je prospěšné a může některým lidem komplikovat práci.

2.Ot. Takže žádné problémy se zaměstnanci nemáte, A jak se staví k odměňování?

Odpověď: Jsou tu jisté problémy se zaměstnanci, kteří jsou u nás zaměstnání již řadu let a jejich přizpůsobivost k novým úkolům je horší. Ale to už je úděl společnosti, která je na trhu spoustu let. Větší procento našich zaměstnanců je s nižší kvalifikací, tak odměny pro ně znamenají peníze - zatím jsem neměl možnost zkoumat, jak by se stavěli k jinému druhu odměňování. Je složité hledat náhradu za starší pracovníky, jelikož místa a výše mezd se mladším uchazečům o zaměstnání nezdají dost atraktivní. Mzdy určuje kolektivní smlouva, která počítá s inflací a pracovníci jsou zařazováni dle tarifů.

3.Ot. Již jste zmínil, že fungujete na trhu dlouho. Vidíte v tom nějaké výhody či nevýhody?

Odpověď: Výhoda to určitě je, jelikož máme dlouhodobé zákazníky a naše tradice na trhu zvyšuje naši image. Jelikož jsme byli založeni z důvodu podpory Baťových závodů, vlastníme rozsáhlou distribuční síť, kterou jsme si během let vybudovali. Také historie nám dopomohla k tomu, že podnikáme ve vlastních prostorách a tudíž nejsme zatíženi možnými nájemními smlouvami a problémy s majiteli nebytových prostor. Je ale pravdou, že naše dlouhodobost ovlivňuje naši distribuční síť, která je sice velká, ale také zastaralá. Což nás může ohrozit v případě častých poruch a nutnosti výměny jejich starých částí za nové.

4.Ot. Každou firmu ovlivňují náklady, jak je to u vás?

Odpověď: Vzhledem k tomu, jak funguje naše firma a jak jsou naše činnosti přesně specifikovány, naše variabilní náklady jsou spíše nízké. Snažíme se pomocí preventivních prohlídek zmírnit dopad některých případných poruch, čímž si variabilní náklady snižujeme. Problém bych spíše viděl ve fixních nákladech, jelikož naše technologie je náročná taky po stránce finanční. Jakékoliv investice do nové technologie musí být pečlivě naplánovány, tak aby firmě přinesli co nejvyšší zisk, samozřejmě s co nejkratší dobou návratnosti.

5.Ot. Když už jsem u té technologie, je nějaké zařízení, které nepracuje s optimálním výkonem?

Odpověď: Naš hlavní činnosti je výroba a distribuce tepelné energie a je nutno říci, že ne vždy pracuje na plný výkon. Problém je v nepravidelnosti odběru tepelné energie, což můžou způsobit výkyvy v počasí. Myslím, že tyto fluktuace v odběru zapříčiní i nesplnění plánovaného zisku, což je důležité nejen pro naši firmu, ale i pro našeho majitele.

6.Ot. Vaše výroba tepelné energie je závislá na fosilních palivech, nevidíte v tom nějakou nevýhodu?

Odpověď: Někteří odborníci tvrdí, že palivové zdroje je možné vyčerpat, ale nemyslím si, že by tyto výhledy do blízké budoucnosti nějak příliš naši firmu zatěžovaly. Můžou nás ohrozit tlaky ze stran hospodářské politiky státu na životní prostředí, abychom se soustředili na zavádění alternativních paliv. Tuto alternativu jsem ochotni projednávat, ale není pro nás příliš atraktivní. Případné změny sebou nesou riziko zavádění nového systému a postupů výroby, což není v tak velké firmě jakou představuje lehké zavádět a ani naše technologie nemusí být k těmto změnám přizpůsobitelná.

7.Ot. Ohrožuje vás nějak změna politické situace a hlavně podoba dnešní vlády?

Odpověď: Hospodářská politika České republiky je velmi nestabilní a nelze předvídat, jaké rozhodnutí nám pomůže nebo naopak uškodí. V rámci neustále se měnící politické situace se také mění úroková sazba a nyní se zvyšuje, což pro nás v době, kdy bychom chtěli investovat, není zrovna dobrá zpráva. Větší problém bych viděl v neustále se zvyšujícím tlaku na životní prostředí, který s každou další vládou roste. Zvyšují se nároky na bezpečnostní normy a další potřebná povolení k dalším provozům, což samozřejmě zatěžuje naši administraci. Ještě bych se chtěl zmínit, že i nová podoba DPH by pro nás mohla znamenat přínos, v tom případě kdy 1 DPH sníží cenu elektrické energie, kterou chceme nyní ve zvýšeném množství prodávat.

8.Ot. A legislativa EU je pro vás problém?

Odpověď: Jelikož musíme dodržovat normy a zákony ČR, protože podnikáme v odvětví, které je velmi kontrolováno, není pro nás sjednocení s legislativou EU žádný problém. Jsme díky našim systémům připraveni přizpůsobit se a splnit jakékoliv normy.

9.Ot. Zmínil jste se, že chce zvýšit prodej elektrické energie, můžu vědět proč?

Odpověď: Většina obyvatel je nyní hodně závislá na elektrické energii a myslím, že v budoucnosti budou požadavky obyvatel stoupat. Z analýzy trhu lze vidět, že cena elektřiny bude neustále stoupat, což by pro nás, jako pro výrobce, mohla být velká příležitost.

10.Ot. Teď se zeptám jako student, máte dost vysokoškolských zájemců na vaše pracovní místa?

Odpověď: Je pravdou, že nyní se potýkáme s nedostatkem technicky vystudovaných absolventů, kteří by měli zájem o naše pracovní místa. Nevím jestli je jich málo nebo se jim nechce pracovat či mají představu o jiných příjmech. Jsme ochotni na tomto problému pracovat, ale z naší strany není mnoho kroků, které by přispěli k nápravě tohoto problému.