



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# TRH ZEMNÍHO PLYNU V ČR SEGMENTU MALOodběr A JEHO EFEKTIVNÍ AKVIZIČNÍ KANÁLY

NATURAL GAS MARKET IN THE CZECH REPUBLIC - RETAIL TRADE SEGMENT AND ITS  
EFFECTIVE AND ACQUISITION CHANNELS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ROSTISLAV POLÍVKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Polívka Rostislav, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Trh zemního plynu v ČR segmentu maloobchěr a jeho efektivní akviziční kanály**

v anglickém jazyce:

**Natural Gas Market in the Czech Republic - Retail Trade Segment and its Effective and Acquisition Channels**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. 1. vyd. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P a K. L. KELLER. Marketing management; 12. vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-139-5.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.05.2013

## **Abstrakt**

Tématem diplomové práce je marketingová analýza situace na trhu zemního plynu v České republice segmentu maloobchěr včetně popisu vývoje od jeho liberalizace do současnosti a výhledu do dalších období. Na základě analýzy trhu je pak v konfrontaci se současnou marketingovou strategií společnosti sestaven její optimalizovaný model, zaměřující se především na efektivizaci akvizičních kanálů přímého prodeje, s cílem rozšíření portfolia odběratelů, a tedy zaujmutím většího podílu na trhu a většího využití dispozic společnosti.

## **Abstract**

The topic of the final thesis is a marketing analysis of the situation on the natural gas market in the Czech Republic, retail trade segment, including the development since its liberalization by the present time and future perspectives. Based on a market analysis an optimized model of company's marketing strategy is developed, as opposed to its current marketing strategy. The optimized model focuses primarily on effectivization of acquisition channels of direct sale and aims at widening the customer portfolio, i.e. taking up a bigger market share and better utilization of the company's dispositions.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingová analýza, strategie, marketingový mix, Porterův model, SLEPTE analýza, SWOT analýza, akviziční kanály, propagace, telemarketing, call centrum.

## **Keywords**

Marketing, marketing analysis, strategy, marketing mix, Porter's model, SLEPTE analysis, SWOT analysis, acquisition channels, propagation, telemarketing, call center.

## **Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690**

POLÍVKA, R. *Trh zemního plynu v ČR segmentu maloodběr a jeho efektivní akviziční kanály*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 130 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 18. května 2013

.....

Podpis

## **Poděkování**

V první řadě bych rád poděkoval především svému vedoucímu práce, panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D., za ochotu při vedení mé práce. Dále bych tímto také chtěl poděkovat paní Ing. Mgr. Evě Grmolenské za umožnění realizace zpracování této práce a za poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

Úvod .....	10
Vymezení problému a cíle práce.....	11
<b>1 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Marketing .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Strategie .....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Typologie firemních strategií.....	13
<b>1.3 Strategické řízení firmy .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Vize.....	16
1.3.2 Mise .....	16
1.3.3 Cíle.....	16
1.3.4 Vazba mezi strategickým řízením a strategickým marketingem .....	18
<b>1.4 Strategický marketing .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Marketingová situační analýza.....</b>	<b>19</b>
1.5.1 Externí analýza .....	20
1.5.1.1 Makroprostředí .....	20
1.5.1.2 Mikroprostředí .....	21
1.5.2 Interní analýza.....	24
1.5.3 SWOT analýza.....	24
<b>1.6 Segmentace .....</b>	<b>25</b>
1.6.1 Hlavní kroky cíleného marketingu .....	25
1.6.2 Fáze zpracování segmentace trhu .....	26
1.6.3 Základní hlediska segmentace trhu.....	26
1.6.3.1 Hlediska segmentace spotřebitelského trhu (B2C).....	26
1.6.3.2 Hlediska segmentace trhu organizací (B2B) .....	28
1.6.4 Podmínky efektivní segmentace .....	28
<b>1.7 Targeting.....</b>	<b>29</b>
<b>1.8 Positioning .....</b>	<b>29</b>
<b>1.9 Marketingový mix.....</b>	<b>29</b>
1.9.1 Marketingový mix 4P .....	30
1.9.1.1 Product – produkt .....	30
1.9.1.2 Price – cena.....	33
1.9.1.3 Place - distribuce .....	35
1.9.1.4 Promotion – propagace (komunikace).....	36
1.9.2 Rozšířený marketingový mix xP.....	40
1.9.3 Marketingový mix 4C .....	41
<b>2 Analýza problému a současné situace .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Obecné informace .....</b>	<b>42</b>
2.1.1 Výrobce / burza.....	42
2.1.2 Přepravce .....	43
2.1.2.1 NET4GAS, s.r.o. ....	43
2.1.3 Dodavatel .....	44



2.1.4	Distributor .....	45
2.1.5	Kontrolní složky .....	46
2.1.5.1	Energetický regulační úřad (ERÚ) .....	47
2.1.5.2	OTE, a.s. (Operátor trhu energií).....	49
2.1.6	Odběratelé .....	52
<b>2.2</b>	<b>Profil podnikatelského subjektu.....</b>	<b>53</b>
2.2.1	Základní informace .....	53
2.2.2	Vybrané reference .....	54
2.2.3	Hlavní předmět podnikání .....	54
2.2.4	Akcionářská struktura .....	55
<b>2.3</b>	<b>Trh zemního plynu v ČR.....</b>	<b>57</b>
2.3.1	Vývoj .....	57
2.3.2	Aktuální situace .....	58
2.3.3	Nekalé praktiky při změnách dodavatele.....	61
2.3.4	Koncové ceny plynu v Evropě.....	62
2.3.5	Makroprostředí.....	65
2.3.5.1	Sociální faktory .....	65
2.3.5.2	Legislativní faktory .....	66
2.3.5.3	Ekonomické faktory .....	68
2.3.5.4	Politické faktory .....	70
2.3.5.5	Technologické faktory .....	72
2.3.5.6	Ekologické faktory .....	75
2.3.5.7	Identifikace příležitostí a hrozeb makroprostředí .....	77
2.3.6	Mikroprostředí .....	78
2.3.6.1	Stávající konkurence .....	78
2.3.6.2	Hrozba vstupu potencionální konkurence .....	83
2.3.6.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	84
2.3.6.4	Vyjednávací síla odběratelů .....	85
2.3.6.5	Hrozba substituce produktu .....	85
2.3.6.6	Identifikace přímých příležitostí a hrozeb mikroprostředí .....	88
2.3.7	Marketingový mix na trhu zemního plynu .....	89
2.3.7.1	Cena.....	89
2.3.7.2	Produkt .....	91
2.3.7.3	Distribuce – akviziční kanály .....	93
2.3.7.4	Propagace .....	95
2.3.7.5	Zhodnocení marketingového mixu.....	96
2.3.8	SWOT .....	97
<b>3</b>	<b>Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení .....</b>	<b>98</b>
<b>3.1</b>	<b>Východiska ze zjištěných skutečností analýzou SWOT .....</b>	<b>98</b>
<b>3.2</b>	<b>Návrh marketingové strategie .....</b>	<b>99</b>
3.2.1	Segmentace a targeting .....	99
3.2.1	Positioning .....	100
3.2.2	Marketingový mix.....	101
3.2.2.1	Cena.....	101
3.2.2.2	Produkt .....	102
3.2.2.3	Distribuce - Akviziční kanály.....	104

3.2.2.4	Propagace .....	104
<b>3.3</b>	<b>Interní telemarketingové centrum .....</b>	<b>105</b>
3.3.1	Personalistika .....	106
3.3.2	Technický okruh .....	107
3.3.2.1	Prostory.....	107
3.3.2.2	Kancelářské vybavení.....	107
3.3.2.3	Informační technologie.....	108
3.3.2.4	Hlasová komunikace .....	108
3.3.3	Ekonomická stránka.....	109
3.3.3.1	Investiční náklady.....	110
3.3.3.2	Provozní náklady .....	111
3.3.3.3	Personální náklady.....	111
3.3.3.4	Celkové měsíční náklady.....	112
3.3.3.5	Ekonomická profitabilita .....	112
3.3.4	Celkový dopad na akvizici společnosti.....	114
3.3.5	Možnosti optimalizace.....	114
3.3.5.1	Podpora informačním systémem .....	114
<b>3.4</b>	<b>Časový harmonogram .....</b>	<b>117</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>118</b>	
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>120</b>	
Knihy .....	120	
Internetové zdroje .....	122	
Tisk.....	126	
<b>Seznamy .....</b>	<b>127</b>	
Seznam obrázků.....	127	
Seznam tabulek .....	128	
Seznam grafů .....	129	
Seznam příloh .....	130	

## Úvod

Prosazení se a svých produktů na trhu se v současnosti stává stále větším problémem. K dosažení úspěchu na konkurencí značně saturovaných trzích je ve stále větší míře potřebné využívání stále sofistikovanějších marketingových metod.

Podobná situace nastává i na spotřebitelském trhu zemního plynu. Ten je, dá se říct, poměrně mladý. K jeho liberalizaci došlo v segmentu, kterým se tato práce zabývá, tedy v kategorii malooběr společně se zahrnutím kategorie domácnost, v podstatě až rokem 2007.

Po dvou letech relativního vakuu, kdy na trhu panoval relativní klid, se však objevila značná řádka nových dodavatelů, která tu, svým aktivním působením postupem času až do dnešní doby, vytvořila značně měnící se a stále zvyšující se konkurenční prostředí.

Podmínkou úspěšnosti na tomto trhu je toto velice dynamické prostředí kontinuálně monitorovat a analyzovat. Následně pak na takto získané poznatky a skutečnosti reagovat a přizpůsobovat na jejich základě své aktivity.

Tento princip je vlastním jádrem marketingu, který spočívá ve sladění a přizpůsobení silných stránek a dispozic podnikatelského subjektu se situací a příležitostmi na trhu jeho působení a kterému se také věnuje tato práce.

Jejím obsahem je v první řadě definice teoretických východisek, na která je následně stavěno v praktické části, dále rozdělené na část analytickou a část návrhovou.

Analytická část nejprve všeobecně představuje samotný trh zemního plynu, se základním rozdělením a vysvětlením elementárních pojmů a účastníků zde se vyskytujících a působících. Následně je identifikována a představena společnost, na kterou je tato práce vztahována. Tou je SPP CZ, a.s., dceřiná společnost Slovenského plynárenského priemyslu. V rámci analytické části je pak dále provedena marketingová analýza současné situace, a na základě takto zjištěných skutečností jsou pak v návrhové části nalezena a specifikována vhodná opatření, zaměřená především na akviziční kanály, vedoucí k posílení úspěchů společnosti na trhu v podobě rozšíření cest získávání jejího zákaznického portfolia.

Téma a společnost byly zvoleny z důvodu mého zde aktivního působení.

## **Vymezení problému a cíle práce**

Diplomová práce nahlíží na situaci trhu zemního plynu v České republice kategorie maloobchěr se zahrnutím kategorie domácnost. Zde panuje poměrně silné konkurenční prostředí, kterému je nutné, pro dosahování úspěchů, efektivně čelit a stálý vývoj na tomto trhu sledovat a jemu se následně přizpůsobovat.

K tomuto poslouží dílčí cíl práce, v podobě marketingové situační analýzy, která pomocí SLEPTE, Porterovy analýzy, analýzy marketingového mixu a SWOT analýzy identifikuje skutečnosti, které v konfrontaci se současnou marketingovou strategií společnosti povedou k definici následných východisek návrhů dalších možných směrů a optimalizací.

Tyto návrhy jsou podstatou konečného cíle práce. Ten spočívá v nalezení cesty vedoucí ke zvýšení objemu akvizice nových zákazníků a tedy k dalšímu výraznějšímu rozšiřování portfolia zákazníků společnosti.

# 1 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska shrnují základní informace pro sestavení analytické a návrhové části práce.

## 1.1 Marketing

V očích veřejnosti je marketing chápán především jako reklama. Propagace, podpora prodeje, od různých televizních spotů přes billboardy a internetové bannery po reklamní letáčky a další, se kterými se veřejnost denně setkává, je však v podstatě pouze jeden ze segmentů marketingu, a to dokonce v některých případech ani ne ten nejdůležitější.

Odborníky je pojem marketing mnohokrát definován, a to často se značnými rozdíly, způsobenými především stranou pohledu.

Z pohledu sociálního, ze strany spotřebitele, se hovoří především o jeho úkolu ve společnosti - například ve smyslu poskytování většího životního standardu spotřebiteli.

Jedna z definic sociálního pohledu:

*„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“* [1, str. 24]

Manažerský pohled marketingu je odlišný, posuzuje marketing ze strany prodejce, producenta zboží a služeb.

Marketing, ve svém starém významu, je chápán jako umění prodat, respektive umění přesvědčit a prodat předem daný produkt.

Dnešní moderní pojetí je stavěno na uspokojování potřeb zákazníka. Spočívá v analýze a definování potřeb spotřebitele, určení jejich rozsahu a intenzity, zhodnocení tržní a ziskové příležitosti. Dle vzniklých výsledků je produkt přizpůsoben či vytvořen požadavkům spotřebitele. Proces marketingu dále pokračuje po celou dobu životnosti produktu, analyzuje nově vzniklé navazující potřeby spotřebitele a reaguje modernizací produktu a dalším přizpůsobováním. V tomto pojetí je snahou marketingu přiblížit se stavu, kdy se produkt či služba bude prodávat sama.

Marketing je dle Kotlera v [1, str. 25] definován jako: *„Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“*

Respektive jako: „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ Dle [2, str. 40].

## 1.2 Strategie

V oblasti marketingu jde o hojně používaný a skloňovaný pojem, který je různě prezentován. Původní význam pojmu pochází z oblasti vojenských operací, kdy znamenal nastavení správného směru vedení vojenských akcí vedoucích k dosažení stanoveného cíle.

Strategie určuje základní směr, definuje prostředky a metody vedoucí k realizaci stanovených cílů.

### 1.2.1 Typologie firemních strategií

Při tvorbě strategie je důležité identifikovat rozdíly, dle úrovně řízení, mezi firemní strategií, podnikatelskou strategií a strategií marketingovou.

- **Firemní / korporační strategie** (corporate strategy)

Vymezuje rozsah společnosti ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie této úrovně zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností (strategických obchodních jednotek). V rámci této strategie se rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo strategické podnikatelské jednotky. Firemní strategie vzniká diskuzí manažerů, jejímž výsledkem jsou návrhy činů nutných k realizaci stanovených cílů.

- **Podnikatelská / obchodní strategie** (business strategy)

Je zaměřena na působení subjektu uvnitř celého odvětví nebo trhu. Pokud chce firma v určitém odvětví prosperovat, měla by nad svými konkurenty získat konkurenční výhodu.

- **Marketingová / funkční strategie** (marketing strategy)

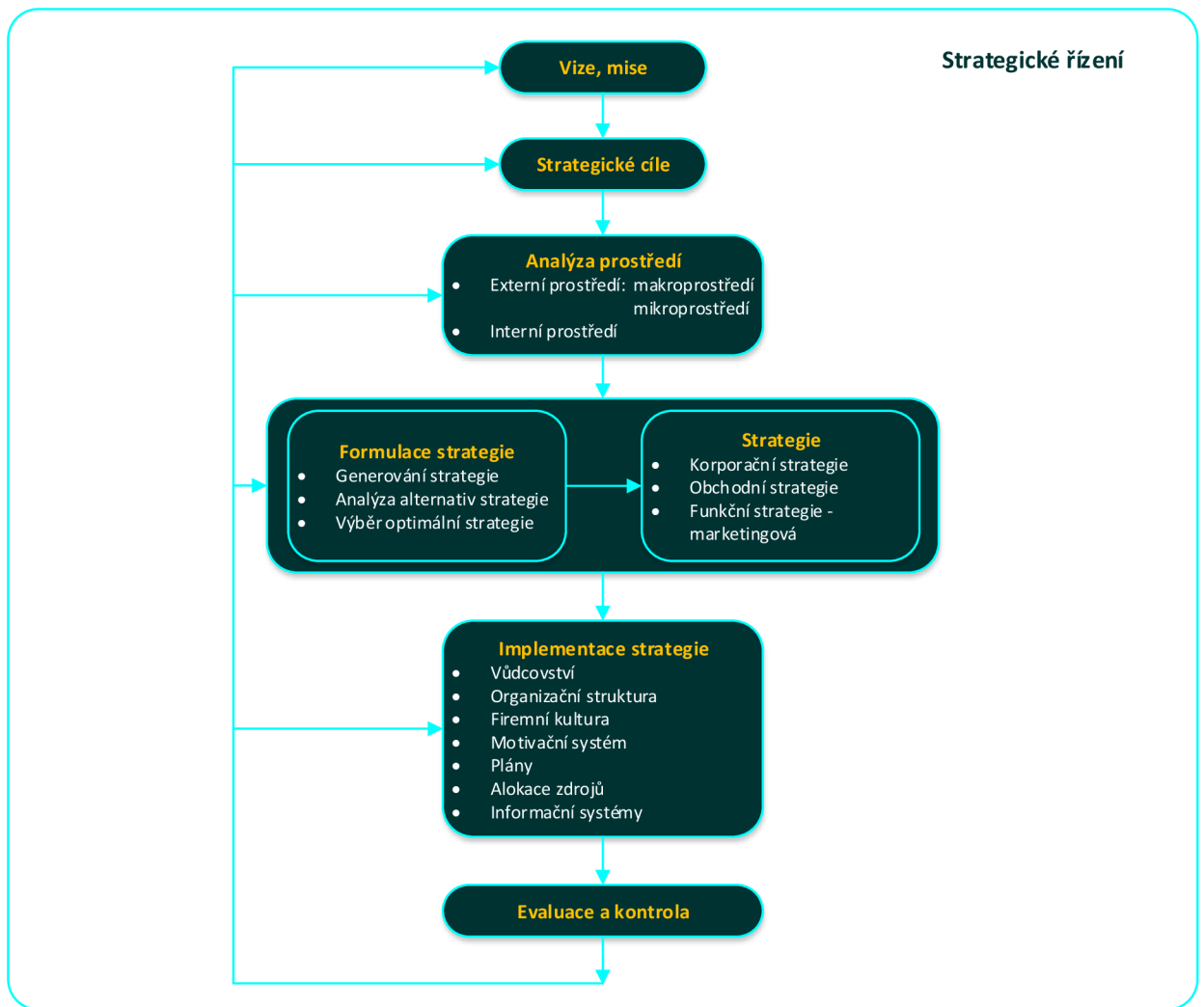
Rozhodnutí top managementu o tom jak, kdy, kde konkurovat. Marketingová strategie má dva směry provázanosti. První na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby. [3]

Zamazalová v [4] pro jednotlivé strategie používá označení korporátní, obchodní a funkční strategie (uvedené za lomítkem). Dále zmiňuje strategii podnikatelskou – na nejvyšší úrovni, společenské.

### **1.3 Strategické řízení firmy**

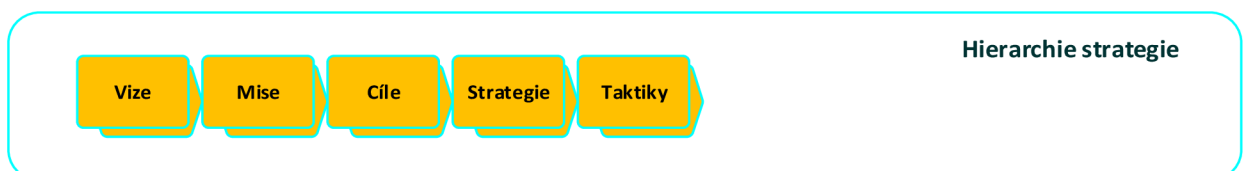
Strategie je základním kamenem strategického řízení firmy, dynamického procesu tvorby a implementace záměrů zásadního významu, zahrnujícího udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a také mezi firmou a prostředím, ve kterém působí, prostřednictvím vymezení vize, mise, cílů, strategií a portfolia.

Proces strategického řízení je znázorněn následujícím schématem:



Obrázek 1 - Proces strategického řízení, [přepřacováno: 4, str. 19]

Premisami strategického řízení, stojícími na jeho samotném začátku jsou vize a mise, na které dále navazují cíle. Toto je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie.



Obrázek 2 - Hierarchie tradičního pojetí strategie [zdroj: vlastní]



### 1.3.1 Vize

Vize je souborem specifických ideálů a priorit organizace, obrazem budoucnosti, vycházejícím ze základních, všemi pracovníky společně sdílených hodnot a filozofie, se kterým jsou spojeny cíle a plány firmy.

Vize je základním prvkem dobrého vedení. Měla by odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem organizace. V případě její absence může být stanovení navazujících prvků strategického řízení velmi problematické.

Úspěšná realizace vize vyžaduje její sdílení a pochopení vlastní konkrétní role všemi pracovníky.

Mezi základní role vize patří **role komunikační**, která je prostředkem komunikace o budoucnosti mezi zainteresovanými subjekty. Dále **role spojovací**, zajišťující spolupráci zainteresovaných subjektů. **Role motivační**, motivující zainteresované subjekty k naplnování vize, a **role prezentační**, sdělující odborné i laické veřejnosti srozumitelné a jednoznačné záměry a snahy vrcholového managementu – vize jsou stále častěji prezentovány veřejnosti. [4]; [3]

### 1.3.2 Mise

Mise, neboli poslání je vyjádřením hlavního důvodu existence organizace. Obecně je posláním uspokojování potřeb všech zúčastněných subjektů.

Při vymezení poslání je nutné brát v úvahu historii organizace, současné preference managementu a vlastníků, faktory vnějšího prostředí, disponibilní zdroje organizace a vymezení účelu existence organizace při využití jejich schopností.

Definování obsahu mise by nemělo být příliš široké ani úzké, ale především výstižné a realistické. [3]

### 1.3.3 Cíle

Vize a poslání organizace musejí být rozpracovány do co nejkonkrétnějších dílčích cílů a výkonnostních kritérií, pro každou úroveň řízení, kterých má být během vymezeného časového horizontu dosaženo.

Cíle představují specifikaci požadovaných budoucích výsledků, která je odvíjena od poslání organizace a kterou je možno měřit kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

Cíle je nutno konkrétně vymezit, musí vycházet z reálného posouzení schopností a dispozic organizace, vlastností jejího okolí a potřeb a požadavků zúčastněných zájmových skupin.

Vymezení cíle metodou SMART:

- **Specifický**
- **Měřitelný**
- **Akceptovatelný**
- **Reálný**
- **Termínovaný**

Cíle je možno rozdělit dle různých kritérií:

- **Pořadí významu – hierarchie**  
Vrcholové (primární), podřazené (dílčí), mezi-cíle (mezi oběma zmíněnými skupinami).
- **Velikost, rozsah**  
Neomezené a omezené, maximalistické a minimalistické.
- **Časové hledisko**  
Krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, dále trvalé a přechodné či statické nebo dynamické.
- **Vzájemné relace cílů**  
Komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní.
- **Obsah cíle**
  - **Ekonomické – výkonové**  
Obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, velikost zásob.
  - **Finanční**  
Celkový kapitál, struktura kapitálu, likvidita, výše pohledávek.
  - **Výsledkové**  
Výnosy, náklady, zisk, cash flow, rentabilita.
  - **Sociální**  
Vytváření pracovních příležitostí, ochrana životního prostředí, sponzoring.

- **technické aj.**

Zpracováno dle [3].

#### **1.3.4 Vazba mezi strategickým řízením a strategickým marketingem**

*„Marketingové řízení by se mělo stát nedílnou součástí strategického řízení jakékoli organizace, neboť v současné době neznáme jiný způsob řízení, který by přinášel hodnoty všem zúčastněným stranám (stakeholders), jež představují zákazníci, zaměstnanci, firemní management, akcionáři a společnost jako taková.“ [4, str. 15]*

Strategické řízení a strategický marketing je propojen úzkou vazbou. Strategický marketing připravuje podklady pro strategická rozhodnutí zpracováváním informací o trzích, konkurenci a formulováním nároků na jednotlivé funkcionální strategie.

V současné době pokročilého procesu globalizace, turbulentního vývoje prostředí a stále tvrdšího konkurenčního boje se stává uplatňování strategického marketingového řízení nezbytností. [3]

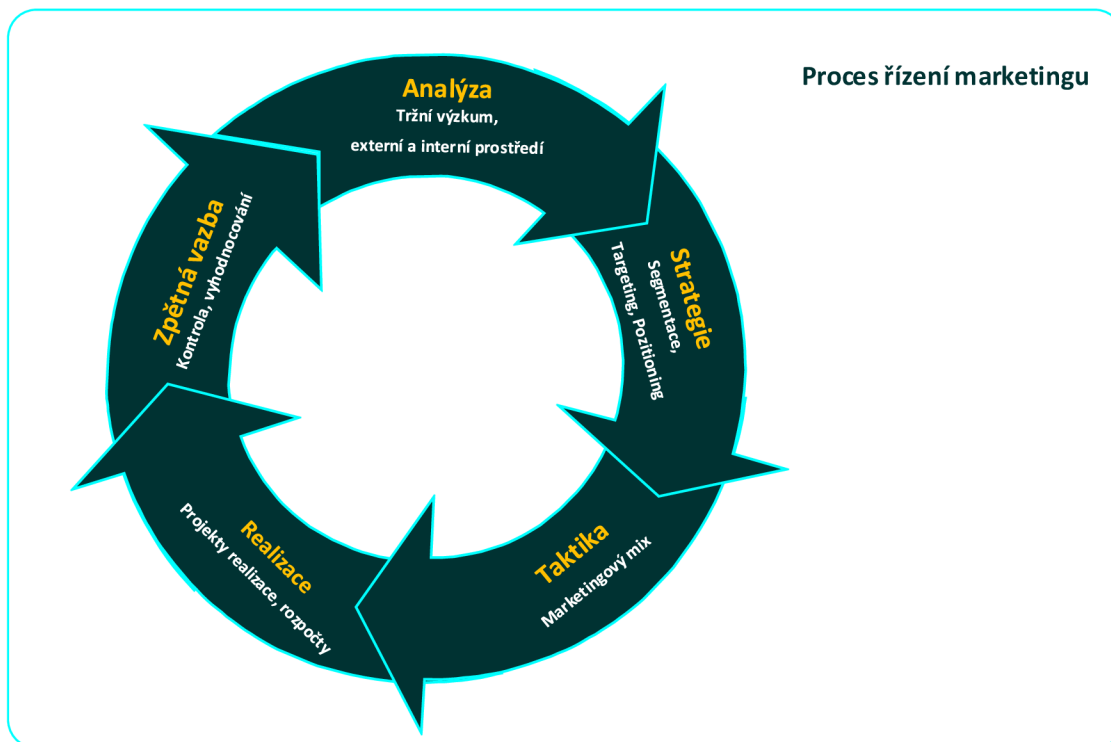
### **1.4 Strategický marketing**

Strategický marketing lze chápat jako proces sladění silných stránek společnosti s jejími tržními příležitostmi, tedy se skupinami zákazníků a jejich potřebami, které může nejefektivněji obsluhovat.

Prvotním krokem efektivního marketingu je výzkum – analýza trhu, externího a interního prostředí. Na základě této analýzy jsou definovány tržní segmenty zákazníků s různými rozdílnými požadavky. Následně je prováděno zacílení na konkrétní tržní segmenty, které je společnost schopna co nejlepším způsobem uspokojit. Pro každý tento cílový segment je nastavena prezentace nabídky produktů tak, aby tato cílová skupina zákazníků dokázala ocenit a uvědomit si unikátnost této nabídky oproti konkurenčním.

Zmíněná segmentace, zacílení (targeting) a prezentace – pozicování, někdy také umístování (positioning) představuje vlastní jádro strategického marketingu, na které dále navazuje fáze taktického marketingu stanovením a nastavením nástrojů marketingového mixu. Marketingový mix je dále realizován a současně s ním jsou nastaveny a odstartovány procesy kontroly a komunikace zpětné vazby, jako podklady pro opětovnou analýzu sloužící pro optimalizaci zvolené strategie a taktiky. [5]; [2]

Celý tento systém řízení marketingu je znázorněn následujícím schématem:



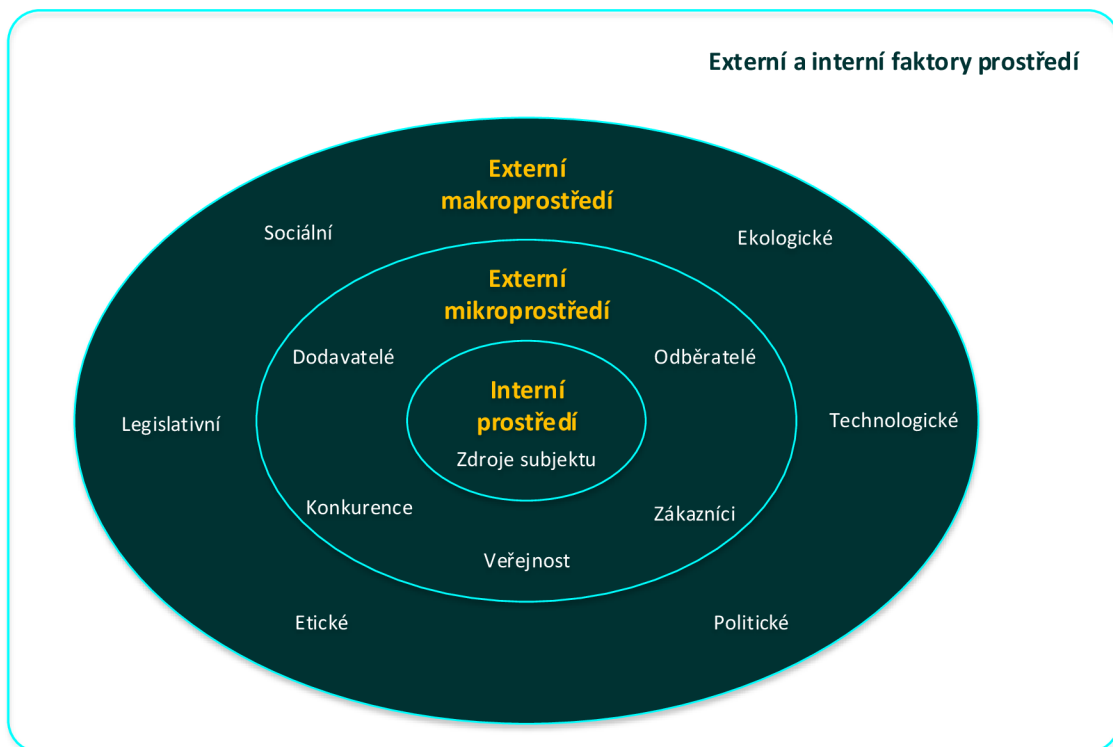
Obrázek 3 - Proces řízení marketingu [zdroj: vlastní]

### 1.5 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza, respektive marketingový audit, je prvním krokem strategického marketingu. Vychází z deskripce dosavadního vývoje a současného stavu marketingové situace s predikcí možného vývoje budoucího.

Marketingová situační analýza je metodou zkoumání jednotlivých složek a vlastností externího prostředí (makro a mikroprostředí) a zkoumání interního prostředí subjektu, na který se vztahuje. [3]

Smyslem analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi nabízejících se ve vnějším okolí podnikatelského subjektu a mezi jeho vnitřním potenciálem - schopnostmi a disponibilními zdroji.



**Obrázek 4 - Externí a interní faktory ovlivňující podnikatelský subjekt [zdroj: vlastní]**

## 1.5.1 Externí analýza

### 1.5.1.1 Makroprostředí

*„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ [3, str. 82]*

Do makroprostředí jsou zahrnuty vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické a další vlivy důležité pro konkrétní subjekt. Toto prostředí je jen těžko jednotlivým subjektem ovlivnitelné, prostor se naskytuje politickým lobbíngem, pomocí členství v asociacích, svazech a dalších oborových společenstvích.

Analýzu makroprostředí je možno realizovat řadou analýz, které se však povětšinou liší pouze seřazením jednotlivých posuzovaných faktorů, případně doplněním některých faktorů. Základem je PEST analýza, případně doplněná PESTEL respektive SLEPTE analýza, kde jednotlivá písmena tvoří počáteční písmena výše zmíněných vlivů. Dále je také možno se setkat se STEEPLED analýzou, která je doplněna o demografické a etické faktory a dalšími alternacemi.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat a soustředit se pouze na ty faktory, které jsou pro konkrétní subjekt důležité. Nezachycovat pouze současný stav, ale usilovat o identifikaci budoucího vývoje.

Následuje výčet jednotlivých faktorů makroprostředí:

- **Sociální – demografické**

Průmět sociálních změn dovnitř organizace, kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové).

- **Legislativní**

Vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.

- **Ekonomické**

Působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.

- **Politické**

Existující a potenciální působení politických vlivů

- **Technologické – technické (inovační)**

Dopady stávajících, nových a vyspělých technologií.

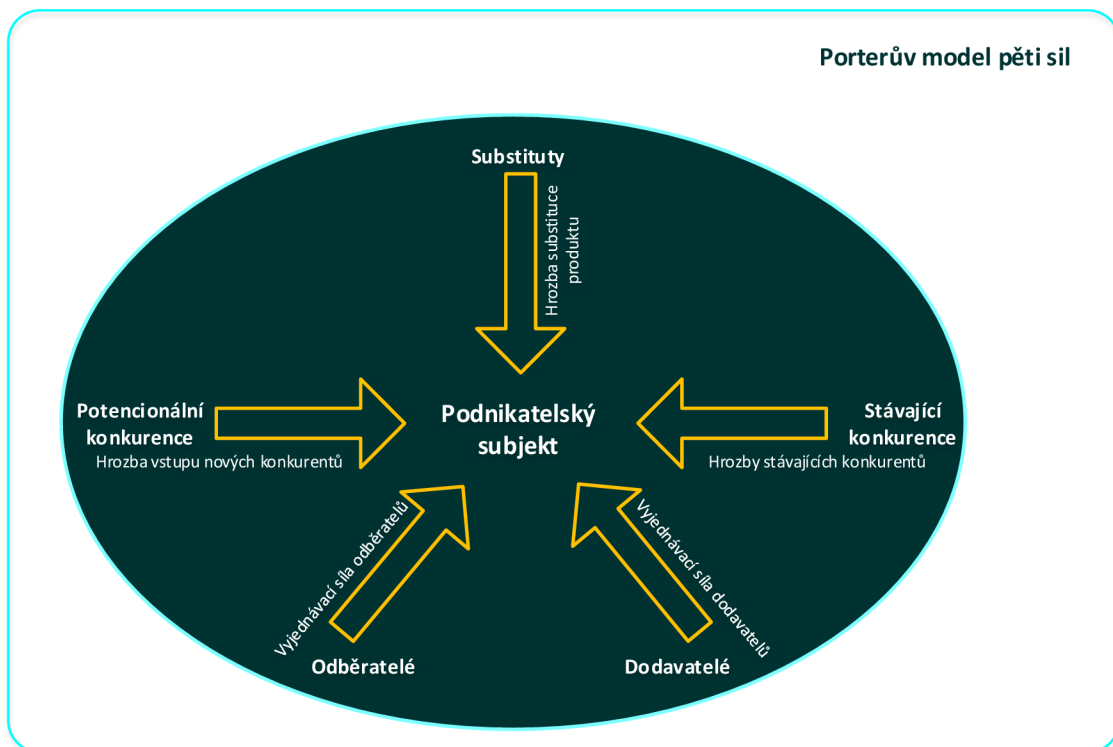
- **Ekologické - environmentální**

Místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení. [3]; [6]

### **1.5.1.2 Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí, neboli mikrookolí – odvětví, ve kterém podnikatelský subjekt působí, zahrnuje okolnosti, které svými aktivitami může významně ovlivnit. [3]

Velmi efektivním nástrojem, jak posoudit atraktivitu a situaci mikroprostředí, ve kterém subjekt působí, je Porterova analýza 5 sil.



Obrázek 5 - Porterův model pěti sil [přepřacováno: 7, str. 15]

Kotler v [1, str. 219] popisuje jednotlivé síly následovně:

### **1. „Hrozba intenzivního odvětvového soustředění**

*Tržní segment není přitažlivý, působí-li v něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů. Jeho přitažlivost je dále oslabována, jestliže tempo růstu prodeje na trhu stagnuje nebo dokonce klesá, neboť pak nelze plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení. Takovéto podmínky vedou k častým cenovým válkám a propagačním soubojům, k rychlému tempu zavádění nových výrobků, a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postavení.*

### **2. Hrozba nových uchazečů**

*Přitažlivost trhu závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nejpřitažlivější segmenty patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze málo firem; na druhé straně ty firmy, kterým se v odvětví nedaří, je mohou snadno opustit. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry*

vysoké, je potencionální zisk rovněž vysoký, ale firmy více riskují tím, že v případech neúspěchu budou muset zdolat ekonomicky náročné bariéry výstupu z odvětví. Jsou-li výstupní a vstupní bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit a rovněž snadno je opustit. Nevýhodou je však obvykle nízká rentabilita. Nejhorší případ je ten, jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Takové odvětví je charakteristické tím, že v „dobrých časech“ do něj vstupuje mnoho firem, které musejí počítat s tím, že ve „špatných časech“ bude těžké odvětví opustit.

### **3. Hrozba substitučních produktů**

Segment je nepřitažlivý, je-li v něm více skutečných nebo potencionálních substitučních produktů. Substituční produkty limitují ceny, a tím i zisky firmy. Firma proto musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků. Pokud konkurenční společnosti, které vyrábějí substituční výrobky, dosáhnou technologické výhody, ceny a zisky firmy obvykle prudce klesají.

### **4. Hrozba rostoucí kompetence zákazníků**

Segment je nepřitažlivý, jsou-li v něm zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Snaží se stlačovat ceny, vyžadují kvalitnější výrobky a služby, „popichují“ konkurenty k vzájemným střetům, a tím vším snižují efektivitu podnikání. Kompetence zákazníků je tím větší, čím více jsou koncentrováni a organizováni, představuje-li cena produktů značnou část jejich výdajů, mohou-li snadno použít substituční výrobky, jsou-li citliví na ceny a mohou-li výrazněji ovlivnit podnikání dodavatelů. Ochranou proti jejich nadměrné kompetenci je volba takových zákazníků, jejichž síla pro vyjednávání je poměrně malá a kteří nemají ani dostatek sil přejít ke konkurenci. Daleko lepší obranou však je vyvinout špičkovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou schopni odmítnout.

### **5. Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů**

Segment je nepřitažlivý, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. Kompetence dodavatelů je tím větší, čím jsou koncentrovanější nebo organizovanější, existuje málo substitutů, jsou-li dodávky pro odběratele velmi důležité, je-li změna dodavatelů finančně nákladná a mohou-li dodavatelé snadno získat jiné



odběratele. Nejlepší obranou je budování integračních vztahů s dodavateli a využívání většího počtu dodavatelů.“ [1, str. 219]

### 1.5.2 Interní analýza

Analýza vnitřního potenciálu je identifikací zdrojů a schopnosti organizace k jejich využívání, respektive identifikací strategické způsobilosti, kterou musí organizace mít, aby byla schopna reagovat na skutečnosti a příležitosti vznikající nepřetržitě v jejím okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku - silných stránek, tedy základu konkurenční výhody, a také k definici jejich slabých stránek, jako námětu na jejich zlepšení.

Pro vnitřní analýzu vztahovanou k marketingovým účelům je vhodná analýza marketingového mixu organizace.

### 1.5.3 SWOT analýza

Nástrojem pro analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. SWOT analýza.



Obrázek 6 - SWOT analýza [přepřacováno: 8, str. 46]

*„V současné praxi se k celkovému zhodnocení východisek podniku často používá metody analýzy silných a slabých stránek podniku a jeho tržních příležitostí - šancí a hrozeb - rizik. Metoda je zkráceně nazývána SWOT analýzou z anglického Strengths - Weaknesses and Opportunities – Treaths Analysis. Tržní příležitosti a rizika se většinou hodnotí pomocí různých metod marketingového výzkumu zaměřeného na konečné zákazníky i distributory, event. se odhalují s pomocí heuristických metod (prognostických kreativních postupů). Hodnocení silných a slabých stránek se opírá o různé vnitropodnikové analýzy...*

*...Úspěch firmy závisí na tom, nakolik tato firma dokáže využít vznikající příležitosti a své silné stránky a na tom, jak zvládne eliminaci svých slabín a předejit případným hrozbám“ [8, str. 47]*

## **1.6 Segmentace**

Segmentace trhu soustřeďuje spotřebitele do homogenních skupin, dle charakteristiky jejich tržního chování, jejich požadavků, potřeb a možností, závislých na jejich vlastnostech. Těmto interně homogenním a současně externě vzájemně výrazně heterogenním skupinám jsou pak z důvodu dosažení větší efektivity diferencovány marketingové přístupy.

Koncept hromadného marketingu, oslovujícího celou masu spotřebitelů konkrétního trhu je tak nahrazován souborem diferencovaných efektivnějších přístupů cíleného marketingu. [9]; [1]

### **1.6.1 Hlavní kroky cíleného marketingu**

- **Identifikace a charakterizace skupin zákazníků** (tržní segmentace; bod 1.6.3)
- **Volba tržních segmentů působení**  
Stanovení cílových segmentů s nejvyššími potencionálními možnostmi prodeje.
- **Specifikace klíčových vlastností produktu a komunikace zákazníkům** (tržní umístování) [1]

### 1.6.2 Fáze zpracování segmentace trhu

- **Fáze průzkumu**

Získávání přehledu o charakteristikách spotřebitele, postojích, motivaci a chování při nákupu a spotřebě produktů.

- **Fáze analytická**

Na základě analýzy získaných informací jsou formulovány jednotlivé, vnitřně homogenní a externě výrazně odlišné segmenty.

- **Fáze profilování segmentů**

Stanovení profilu a velikosti každého segmentu. [9]

### 1.6.3 Základní hlediska segmentace trhu

Hlediska segmentace trhu lze rozdělit dle druhu trhu na hlediska trhu spotřebitelského a hlediska trhu organizací. Někteří autoři uvádějí jako obecné pouze hlediska trhu spotřebitelského.

#### 1.6.3.1 Hlediska segmentace spotřebitelského trhu (B2C)

##### Geografické hledisko

Z geografického hlediska je trh rozdělen na odlišné geografické jednotky (např. obce, městské části, okresy, kraje, státy atp.). Na základě této segmentace je pak rozhodováno o tom, které teritorium bude, a jakým způsobem obsluhováno.

*„Různé regiony mohou vyžadovat jiné balení, rozdílnou komunikaci a odlišné marketingové úsilí.“ [1, str. 262]*

##### Demografické hledisko

Zákazníci jsou rozdělováni do skupin na základě jejich pohlaví, věku, generace – etapy životního cyklu, rodinného stavu, vzdělání, společenského postavení, ekonomických aktivit a dalších.

Hlavním důvodem pro tento způsob rozdělení jsou jednak podstatné rozdíly v postojích, názorech a potřebách jednotlivých demografických skupin a jednak také snadná měřitelnost zmíněných parametrů.

### **Psychografické hledisko**

Psychografická segmentace rozděluje zákazníky do skupin podle životního stylu, charakteru a vlastností osobnosti apod. Pomocí této dimenze je možno specifikované demografické skupiny dále dělit na další podskupiny vyznačující se rozdílnými psychografickými profily.

### **Behaviorální hledisko (hledisko chování)**

Dělí zákazníky dle jejich chování, postojů, způsobu užívání a reakcí. Proměnnými charakterizujícími chování jsou příležitosti, užítky - prospěšnost, znalost, míra užití, loajalita, stupeň připravenosti ke koupi a postoj.

- **Příležitost**

Rozdělení trhu na skupiny podle příležitostí, kdy spotřebitel dostane potřebu nakupovat, kdy nákup realizuje, nebo zakoupený produkt používá.

- **Prospěšnost – očekávaný užitek**

Dělí spotřebitele na skupiny dle přínosů, které od produktu očekávají.

- **Znalost – uživatelský status**

Spotřebitel produkt vůbec nezná, dostal se s ním do styku, užívá jej, nebo jej uživat přestal.

- **Míra užití – frekvence užívání**

Rozlišuje intenzitu zájmu o produkt. Obvyklé dělení je na spotřebitele slabé, střední a silné.

- **Loajalita – věrnostní status**

Stupeň věrnosti zákazníků ke konkrétní značce (společnosti), produktu, místu prodeje apod.

- **Stupeň připravenosti ke koupi**

Rozdělení podle stadia, kterými spotřebitelé procházejí na své cestě k nákupu. Zahrnuje neznalost, informovanost, sympatii, oblibu, přesvědčení a nákup.

- **Postoj k produktu**

Segmentuje spotřebitele podle postoje k produktu od kladného vztahu přes indiferentní, záporný až po vyloženě nepřátelský. [10]; [1]

### 1.6.3.2 Hlediska segmentace trhu organizací (B2B)

*„Při segmentaci trhu organizací lze z velké části použít stejná kritéria jako u spotřebitelských trhů, například geografická, vyhledávané užítky a stupeň využívání.“*  
[1, str. 272]

*„Přistupují však další kritéria segmentace, jako je velikost firmy, její status, provozní zkušenosti, nákupní přístupy (způsob využití nákupního marketingu) apod.“*  
[11, str. 60]

Kritérii segmentace trhů organizací jsou:

- **Demografická** – odvětví, velikost odběratele, umístění.
- **Provozní proměnné** – technologie, status uživatele, schopnosti zákazníka.
- **Nákupní přístupy** – organizace nákupu, struktura vnitřního zaměření, charakter stávajících obchodních vztahů, obecná pořizovací strategie, kritéria prodeje.
- **Situační hlediska** – naléhavost, aplikační specifika, velikost objednávky.
- **Osobní charakteristiky** – vzájemná podobnost, postoj k riziku, věrnost. [1]

### 1.6.4 Podmínky efektivní segmentace

Z uvedeného vyplývá, že každý trh lze segmentovat řadou způsobů. Aby však byla provedená segmentace efektivní, musí splňovat následující podmínky.

*„Aby tržní segmenty skýtaly užitek, musejí být:*

- **Měřitelné.** *Musí být možné změřit velikost, kupní sílu a další charakteristiky daného tržního segmentu.*
- **Vydatné.** *Segmenty musejí být natolik velké, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl reprezentovat co největší homogenní skupinu zákazníků, pro něž je efektivní specifikovat marketingový program...*
- **Dostupné.** *Segmenty musejí být efektivně dostupné a efektivně obsluhovatelné.*
- **Diferencovatelné.** *Segmenty se musejí natolik odlišovat, aby pro ně bylo možné implementovat efektivně odlišné marketingové programy...*

- *Akceschopné. Segmenty musejí být takové, aby bylo možné formovat takové marketingové programy, které umožní přitáhnout a obsluhovat cílové zákazníky.*“ [1, str. 274]

Pro přesnou segmentaci se využívá multivariační segmentace, založené na současném posuzování více hledisek.

## **1.7 Targeting**

Na základě provedené tržní segmentace a silných stránek společnosti se provádí následné hodnocení atraktivity a výběr jednotlivých tržních segmentů, které se stanou cílovými trhy; je rozhodováno o způsobu jejich obsluhy. Volí se jedna ze tří strategií pokrytí trhu. Ignorace rozdílů mezi segmenty (nediferencovaný marketing), vytvoření odlišné nabídky pro několik segmentů (diferencovaný marketing), nebo zaměření na jeden nebo několik málo tržních segmentů (koncentrovaný marketing).

## **1.8 Positioning**

Positioning je jasné, zřetelné a žádoucí umístění produktu v představách cílových zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Pozice je místo, které produkt získá v myslích zákazníků.

Pokud je produkt vnímán tak, jako ostatní konkurenční produkty na trhu, nemají zákazníci důvod ke koupi právě tohoto. Produkt je vhodné umístit podle jednoho nebo více diferencujících prvků. Mnoho odlišujících prvků však naopak může vést k nežádoucímu zmatení či nedůvěře zákazníka.

Jakmile je žádaná pozice zvolena, musí dojít ke sdělování a předávání této pozice cílovým zákazníkům. [2]

## **1.9 Marketingový mix**

Marketingový mix tvoří soubor základních marketingových nástrojů sloužících k dosahování marketingových cílů. Jeho tradiční verze, představená počátkem 60. let minulého století je nazývána jako 4P.

Efektivní marketingový mix kombinuje a nastavuje všechny jeho jednotlivé nástroje tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. [12]

Aby byl marketingový mix sestaven opravdu efektivně, je nutno na něj při jeho sestavování nejprve nahlížet z pohledu zákazníka – více v části této práce 1.9.3.

### 1.9.1 Marketingový mix 4P



Obrázek 7 - Struktura marketingového mixu 4P [přepřacováno: 5, str. 114]

#### 1.9.1.1 Product – produkt

Jádrem marketingového mixu, ale i celého podnikání je produkt. Cestou vedoucí k úspěchu na trhu je diferenciacce produktu od ostatních. Přiměnění tak spotřebitele na cílovém trhu k preferenci daného produktu oproti konkurenčním, a to dokonce třeba i za cenu vynaložení vyšších nákladů spotřebitele na tento produkt.

Diferenciace produktů je však možná v různé míře, dle jejich povahy.

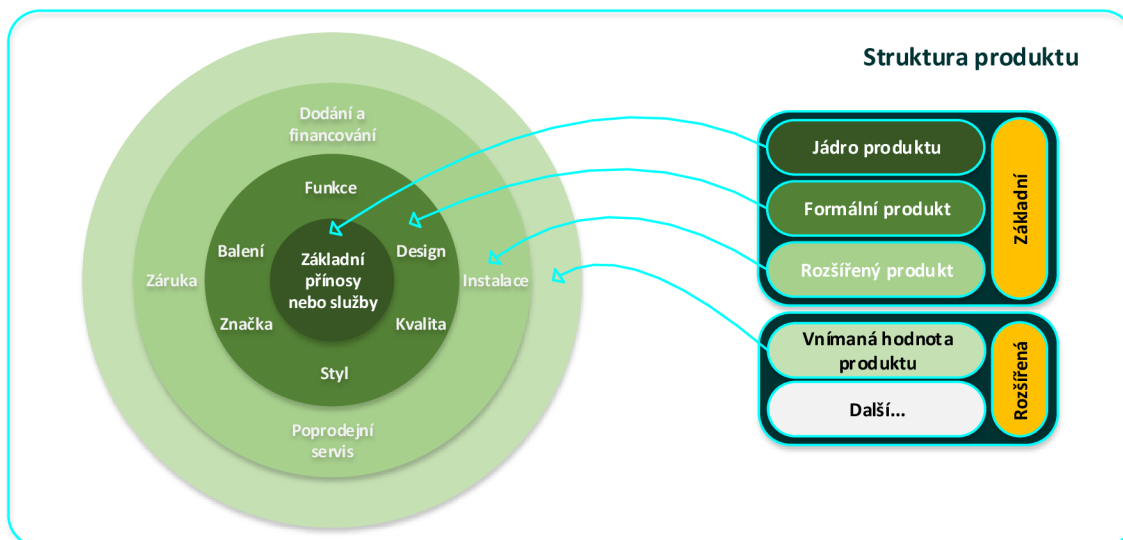
Jako nejhůře diferencovatelné produkty jsou uváděny komodity. Například kovy, průmyslové chemikálie, ropné produkty atp. Tedy produkty splňující technické normy, závazně vykazující přesné složení, vlastnosti a další specifikace. I zde jistý prostor pro diferenciaci existuje. Diferenciace je možná nepatrnými skutečnými, ale zejména psychologickými rozdíly. Tedy například obaly, distribučními cestami v případě skutečných rozdílů, za pomoci brandingů, pomocí image a prestiže značky a konkrétního produktu, v případě psychologických rozdílů. Příkladem mohou být prémiová paliva vyskytující se v posledních letech na čerpacích stanicích v ČR. Za příplatek 1 až 3 Kč na litru paliva si můžete zakoupit pohonnou hmotu, splňující stejné požadavky technických norem jako běžné palivo. S prémiovými palivy však dle společností distribuujících paliva Váš motor pojede lépe, bude mít nižší spotřebu, emise hlučnost atp. Otázkou zde právě je, do jaké míry je tento produkt skutečně fyzicky diferencován a do jaké míry se zde jedná o rozdíl psychologický.

Naopak nejsnadněji diferencovatelné produkty jsou takové, u kterých je široký prostor pro skutečnou zřetelnou rozdílnost. Vykazují širokou řadu specifikací a vlastností, které je možno měnit a přizpůsobovat. Tyto produkty je možno diametrálně odlišit od konkurenčních fyzickými rozdíly, rozdíly v prodejním a poprodejním servisu, cenovými rozdíly, pomocí image, designu či přidanou hodnotou v podobě nových funkcí. [5]

Názorným příkladem je automobilový trh. Následující výrobci prodávají osobní vozy s primárním účelem přesunu z místa A do místa B, přesto jsou diametrálně odlišné. BMW se zaměřuje na luxus, prestiž, moderní technologie. Značka Dacia naopak prodává vozy za co nejnižší možné ceny. Kompromisem pak může být značka Škoda, směřující na zaujmutí široké masy trhu.

Produkt je marketingově strukturován do několika dimenzí, které vyjadřují jeho úroveň. Počet úrovní je rozdílný, dle autora a jeho přepracování. Původní Leeflangova třístupňová struktura je tak rozvíjena doplňováním dalších stupňů, kdy je původní myšlenka a princip zachován.





**Obrázek 8 - Marketingová struktura produktu [přepřacováno: 2, str. 616]**

První, tedy **základní úroveň** produktu tvoří jeho jádro, jsou to elementární přínosy produktu, které spotřebitel kupuje jako řešení svých potřeb.

Druhá úroveň, **formální produkt** pak přidává konkrétní vlastnosti produktu, specifikuje jeho kvalitu, odlišuje se designem, doplňkovými funkcemi, způsobem balení, značkou výrobce.

**Rozšířený produkt** jako třetí, poslední úroveň základní struktury produktu, tvoří doplňkové služby a přínosy, jako je nabídka poprodejního servisu, poskytování záruky, možnosti instalace, financování, rozšiřování funkcionality produktu o příslušenství a nadstavbové služby.

Jako čtvrtá úroveň produktu, tedy již v rámci rozšířené marketingové strategie produktu bývá označována **vnímaná hodnota produktu**. Je to především subjektivní psychologické vnímání produktu ovlivněné jménem či značkou produktu a jejich image.

Spojením všech úrovní vzniká úplný marketingový produkt, který je jen tak schopen obstát na dnešním konkurenčním trhu. Současný konkurenční boj probíhá zejména v oblasti přidané hodnoty produktu, na úrovni rozšířeného produktu a jeho vnímané hodnoty.

### 1.9.1.2 Price – cena

Cena představuje peněžní hodnotu, za kterou je směňován produkt. Ze všech nástrojů marketingového mixu je jediným zdrojem zisku. Tento nástroj řeší kompletní prodejní cenovou politiku, zahrnující sestavy základních ceníků, akční ceny, množstevní slevy, bonusové systémy a benefity stálých zákazníků apod. Dále také zahrnuje platební podmínky, termíny a způsoby financování, náhrady nebo možnosti financování zdroji třetích stran.

Stanovení výše ceny je ovlivněno celou řadou faktorů nejčastěji dělených na vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní faktory patří:

- **Cíle firmy** – Ekonomické cíle (výše zisku); objemové cíle (prodejní obrat); udržení statusu quo (udržení stávajícího podílu na trhu, image, přizpůsobení cenám konkurence).
- **Organizace cenové politiky** – Míra centralizace či decentralizace cenotvorby.
- **Marketingový mix** – Při stanovení ceny je nutno brát v potaz ostatní prvky marketingového mixu, které cena může ovlivnit.
- **Diferenciace výrobků** – Velikost míry diferenciacce produktu určuje velikost míry odlišení ceny.
- **Náklady** – Výrobní náklady produktu definují limitní omezení cenotvorby.

Vnějšími faktory jsou:

- **Poptávka** – Velikost a vlastnosti tržní poptávky je mimořádným vlivem určujícím výši ceny.
- **Konkurence** – Dalším velice významným vlivem je intenzita konkurence a tržní cenová hladina konkurenčních produktů.
- **Distribuční síť** – Ovlivnění ceny účastníky působícími v distribuční síti.
- **Ekonomické podmínky** – Stadium ekonomického cyklu, ve kterém se odvětví právě nalézá.

- **Opatření centrálních orgánů** – Vládní opatření na regulaci hladiny cen produktů, jejichž výrobu bezprostředně kontrolují, přirozených monopolů (např. energetika, doprava). Opatření antimonopolních úřadů proti cenovým dohodám.

Cenová tvorba je dle [13] uskutečňována několika způsoby:

- **Nákladově orientovaná cena** – Stanovení ceny na základě nákladových kalkulací s připočtením tzv. marže (obchodní přírážky), která představuje zisk vyplývající z prodeje produktu.
- **Poptávkově orientovaná cena** – Výše ceny je určována na základě objemu prodeje v závislosti na výši ceny. Výše ceny je tak založena nikoliv na nákladech, ale na hodnotě dané spotřebitelem.
- **Konkurenčně orientovaná cena** – Společnost může za srovnatelné produkty požadovat srovnatelné ceny. Při vstupu na nový trh jsou tyto ceny horním limitem dosažitelných cen. Metoda je použitelná v podmínkách monopolní konkurence, tedy pokud existuje na trhu velký počet stejně silných konkurentů s parametrově velice podobnými produkty.
- **Marketingově orientovaná cena** – Tvorba ceny tak, aby odpovídala cílům, jež chce společnost pomocí marketingového mixu dosáhnout.

Hlavními typy cílů jsou:

- **Přežití na trhu** – Zachování existence podniku po razantních změnách na trhu, problémy s přebytky výrobních kapacit a silnou konkurencí vede k vyprodání zásob a přechodné výrobě za cenu pokrývající fixní a alespoň část variabilních nákladů.
- **Maximalizace běžného zisku** – Snaha o maximalizaci zisku a rentability vede k co nejvyšším cenám produktů. Tato snaha je zaměřena na okamžitou finanční prosperitu, zatímco dlouhodobé finanční cíle zůstávají stranou. Toto

se nakonec projevuje snížením poptávky po produktu a zpravidla také poklesem podílu společnosti na daném trhu, což může její budoucí pozici výrazně ohrozit.

- **Maximalizace běžných příjmů** – Vychází z předpokladu, že maximalizace příjmů může dlouhodobě vést k maximalizaci zisku a v delším časovém období k nárůstu podílu na trhu.
- **Maximalizace obratu** – Snaha o stálé zvyšování objemů prodeje i za cenu poměrně malého zisku na jednotku, vycházející z předpokladu, že čím bude větší odbyt, tím budou nižší provozní náklady společnosti a tím bude vyšší její celkový zisk. Vhodné použití u trhů s vysokou citlivostí na ceny, kde snížení ceny stimuluje další rozvoj trhu a odrazuje stávající i potencionální konkurenty.
- **Maximalizace využití trhu** – Vysoce výnosné ceny, které je možno praktikovat u nových, atraktivních a konkurencí neohrožených produktů.
- **Hodnotově orientovaná cena** – Rozhodující faktor cenové tvorby je hodnota vnímaná zákazníkem, které je ovlivňována promyšlenou a přesně řízenou marketingovou taktikou (obal, značka, image, propagace apod.). [13]

### 1.9.1.3 Place - distribuce

Distribuce, někdy také označovaná jako místo, což mnohé leckdy ne zrovna šťastně navádí k hodnocení přímo konkrétního fyzického místa prodeje (místa provozovny atp.), je nástrojem volby a nastavení jednotlivých možných kanálů distribučních cest, tedy pohybu produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby.

*„Distribuční cesta v sobě zahrnuje soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu výrobků a služeb z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.“ [13, str. 139]*

Obecně lze distribuci rozdělit na distribuci přímou a nepřímou. U přímé distribuce dochází ke kontaktu mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, u distribuce nepřímé mezi tyto dva subjekty vstupují další strany, distribuční mezičlánky.

Efektivní volba a nastavení distribučních cest se odvíjí od charakteru konkrétního produktu a samozřejmě řady dalších vlivů aktuální situace na trhu.

#### **1.9.1.4 Promotion – propagace (komunikace)**

Cílem tohoto nástroje marketingového mixu je snaha o ovlivnění chování spotřebitele pomocí šíření marketingových informací.

Tyto marketingové informace je možno šířit různými cestami. Soubor základních komunikačních cest je označován termínem **komunikační mix**, který zahrnuje reklamu, podporu prodeje, práci s veřejností (public relations), osobní prodej a direct (přímý) marketing.

Propagace obecně využívá dvou základních strategií. Strategii tlaku (Push - strategie), která se snaží produkt protlačit ke konečnému zákazníkovi přes distribuční kanály, zejména pomocí osobního prodeje a podpory prodeje. A strategii tahu (Pull - strategie), která se snaží o vzbuzení zájmu zákazníků, vyvolání poptávky s cílem vlastní angažovanosti spotřebitele k prodeji.

Jednotlivé prvky komunikačního mixu dle [13]:

- **Reklama**

Reklama je bezpochyby nejvýraznější složkou komunikačního mixu, se kterou se spotřebitel každodenně setkává. Jedná se o neosobní formu prezentace produktů jednosměrným a účelovým sdělením prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (médií). Vyznačuje se intenzivní schopností ovlivnění nákupního chování velké řady spotřebitelů v krátkém časovém horizontu a široké geografické oblasti. Snadno lze kontrolovat obsah formu a také načasování sdělovaných informací. Hlavním cílem je přesvědčení spotřebitele o zakoupení produktu a upřednostnění oproti konkurenci.

Reklama a především její obsah bývá omezován centrálními úřady. V České republice je to Rada pro reklamu, a jejím kodexem pro reklamu, obsahujícím definici reklamy, její subjekty, základní a zvláštní požadavky. Reklama musí být čestná, slušná a pravdivá, nesmí navádět k porušování zákona, musí respektovat zásady čestné soutěže atp.

#### Tři tradiční základní formy reklamy:

- **Zaváděcí** – Především informativní funkce při zavádění nového produktu na trh, vyvolání zájmu a poptávky.
- **Přesvědčovací** – Přiměnění spotřebitele kupovat propagovaný produkt oproti konkurenčnímu. Často se zde využívá tzv. srovnávací reklamy.
- **Připomínací** – Snaha připomínat existenci produktu či značky a ožívování poptávky.

#### ▪ **Podpora prodeje**

Podpora prodeje využívá krátkodobých účinných podnětů zaměřených na aktivizaci, povzbuzení a urychlení prodeje. Zaměřuje se na zákazníka (vzorky, slevy, soutěže), na obchodní organizaci (společné reklamní kampaně, soutěže dealerů) a samotný prodejní personál (bonusy).

#### ▪ **Public relations**

PR, do češtiny překládané jako vztah s veřejností, případně práce s veřejností, má za úkol soustavné budování dobrého jména společnosti, vytváření pozitivních vztahů a komunikace za účelem kladného působení a ovlivňování.

PR má dvě složky, dle směru působení komunikace. Směrem dovnitř je to komunikace s interním prostředím (zaměstnanci) a směrem ven s externím prostředím, tedy se svým okolím (zákazníci, dodavatelé, kontrolní a správní orgány, široká veřejnost).

Komunikace s interním prostředím má za cíl ovlivňovat zaměstnance ke kladnému vztahu ke společnosti, k jejich ztotožnění

se sdílenými hodnotami, prohlubování loajality. Tato komunikace bývá také označována jako interní marketing.

Komunikací směrem ven se společnost snaží budovat dobré vztahy s prostředím externím. Buduje si a udržuje dobré jméno a image.

Základní nástroje PR jsou dle jejich počátečních písmen nazývány PENCILS:

- **Publications (Publikace)** – Výroční zprávy, interní časopisy, tiskoviny pro zákazníky atp.
  - **Events** – organizace nebo sponzoring veřejných sportovních či kulturních akcí, prodejních výstav, dnů otevřených dveří.
  - **News** – Aktuální, tiskové zprávy, konference, šíření informací jako například úspěchy společnosti, zaměstnanců, snižování ekologické zátěže.
  - **Community involvement activities** – Místní angažovanost, podpora místních aktivit, sponzoring, dobročinná činnost.
  - **Identity media** – Projevy podnikové identity jako hlavičkové papíry, obálky, vizitky, jednotný dress code apod.
  - **Lobbying activities** – Aktivity lobbyingu, jako odvracení a vyvracení nepříznivých zpráv, regulační opatření apod.
  - **Social responsibility activities** – Aktivity oblasti sociální odpovědnosti.
- 
- **Osobní prodej**

Bezprostřední kontakt spotřebitele s prodejcem zajišťuje vysokou efektivitu tohoto prvku komunikačního mixu. Velmi důležitou složkou je zde právě osobnost a vystupování konkrétního prodejce. Míra jeho profesionality, znalosti produktu, důvěryhodnosti,

celkového chování a vystupování a také dovednosti jeho psychologického působení.

Mezi výhody patří zmiňovaný přímý kontakt se zákazníkem, prohlubování vztahů od prostého prodeje do vytváření osobních, přátelských vztahů. Budování databází osvědčených zákazníků a vytváření dlouhodobých vztahů, a uplatňování psychologických metod ovlivňování zákazníků a usměrňování jejich požadavků. [13]

#### ▪ **Direct marketing**

Přesycenost spotřebitele běžnou reklamou a stále větší dostupnost komunikační a IT techniky činí z přímého marketingu, díky svojí účinnosti, stále častěji využívanější a dynamicky se rozvíjející prvek komunikačního mixu, který umožňuje oboustrannou soustavnou operativní komunikaci se spotřebiteli.

Do direct marketingu je zařazován především telefonní marketing (telemarketing), direct mail, elektronický - online marketing, nebo i dnes už trochu upadající katalogový prodej, televizní, rozhlasový nebo tiskový marketing s přímou odezvou.

Hlavními výhodami direct marketingu je zacílení, efektivita, operativnost komunikace a její interaktivita, bezprostřední zpětná vazba a možnost snadného přizpůsobení.

Direct marketing je rozdělován na adresný, kdy je oslovován přímo konkrétní spotřebitel – konkrétní osoba a neadresný, tedy šířený širší skupině spotřebitelů.

- **Telemarketing** – je bezprostřední interaktivní formou přímého marketingu, z čehož pramení jeho vysoká účinnost, flexibilita, a operativnost. V případě kombinace s využíváním některých z vizuálních komunikačních médií (e-mail, internet, fax, pošta) se stává velice silným nástrojem marketingové komunikace. V případě, kdy je během hovoru cílem i prodej produktu, vykazuje některé ze zmíněných vlastností osobního prodeje.



Telemarketing je rozdělován na pasivní a aktivní. Někteří autoři používají výstižnější a zejména ne tolik zavádějící označení rozdělení, a to na Inbound a Outbound telemarketing. S opodstatněním takovým, že obě složky rozdělení musí vykazovat aktivní přístup.

Jako **Inbound** (pasivní) je označována komunikace prvotně iniciovaná ze strany spotřebitele. Většinou ovšem jako reakce na předešlé reklamní sdělení v médiích, voláním na prezentované kontakty speciálně vymezených linek. Je tedy založen na odkazu z ostatních kanálů komunikačního mixu.

**Outbound** (aktivní) telemarketing je naopak založen na prvotní iniciaci komunikace ze strany telefonického centra organizace (call centra), tedy na přímém vyhledávání a komunikaci se zákazníky. [14]; [15]

### 1.9.2 Rozšířený marketingový mix xP

Již od samotného představení marketingového mixu profesorem Jerodem McCarthym se objevovaly názory o nedostatečnosti základních vymezených nástrojů 4P. Vznikají tak rámce marketingového mixu obsahující až 9 nástrojů.

Oprávněnost řady těchto nadstaveb tradičního rámce je zde však poměrně diskutabilní. Rozšiřování je částečně způsobeno jen šířím a úhlem pohledu na jednotlivé nástroje původní struktury. Při širším pohledu na jednotlivé nástroje tradičního rámce marketingového mixu lze totiž často konstatovat, že doplňované nástroje v nich již jsou obsaženy.

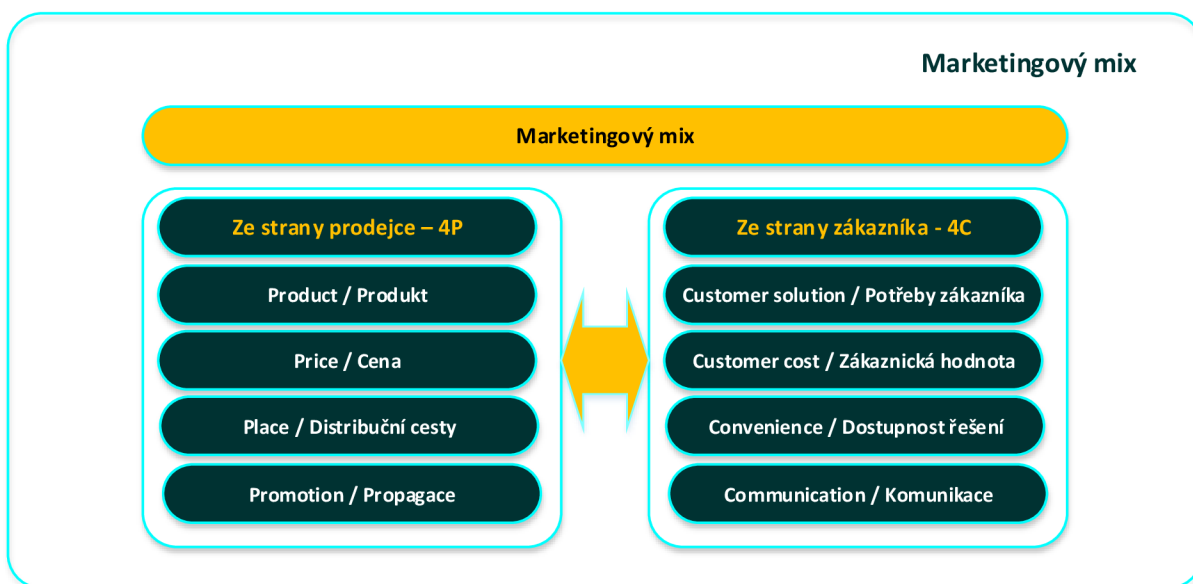
Například Kotler v [5] navrhuje přidat další 2P, a to: Politics – politika a Public opinion – veřejné mínění. Tento návrh opodstatňuje jejich stoupajícím významem, kdy politické a lobbyistické aktivity dokáží významně ovlivnit objem prodeje. Stejně tak jako ovlivňování veřejného mínění formou placených kampaní.

Otázkou je, zda by se tyto dva nové nástroje nedaly zahrnout pod nástroj Promotion tradičního pojetí.

V [10] je pak tento návrh Kotlerem prezentován v minulém čase a v [2] již popisuje pouze tradiční marketingový mix.

### 1.9.3 Marketingový mix 4C

Tradičnímu marketingovému mixu 4P je poměrně oprávněně vytýkáno, že na trh nahlíží ze strany prodejce, což nekoresponduje s idejí marketingu zaměřenou především na zákazníka. Přepřpracováním proto byla vytvořena alternativa marketingového mixu nahlížející na trh z pohledu zákazníka - 4C. Jednotlivá C odpovídají nástrojům P. Hlavní myšlenkou pak je nahlížet na marketingový mix nejprve ze strany zákazníka, z pohledu C, a následně pak až ze strany P.



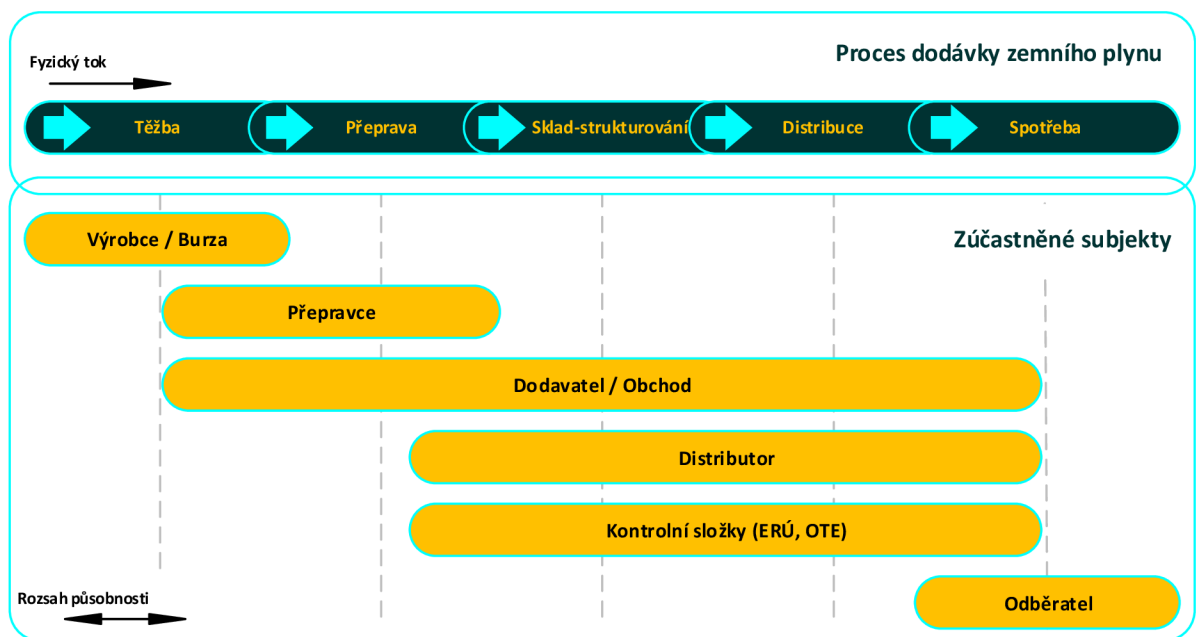
Obrázek 9 - Srovnání 4P a 4C marketingového mixu [zdroj: vlastní]

## 2 Analýza problému a současné situace

### 2.1 Obecné informace

Nejprve, než se dojde k hlubšímu rozebírání problematiky, je na místě obecné představení trhu zemního plynu, se základním rozdělením a vysvětlením elementárních pojmů a účastníků zde se vyskytujících a působících.

Trh zemního plynu zajišťuje jeho dodávku od těžby až do odběrného místa konečného spotřebitele. Celý tento proces je zjednodušeně vyobrazen následujícím schématem:



Obrázek 10 - Proces dodávky zemního plynu [zdroj: vlastní]

Jak je patrné z vyobrazení, na procesu dodávky zemního plynu se účastní celá řada subjektů. Tyto jsou dále stručně představeny:

#### 2.1.1 Výrobce / burza

Zdroj komodity pro překup a šíření konečným zákazníkům je zajišťován jednak přímým dlouhodobým kontraktem se společnostmi přímo těžícími zemní plyn především z Ruska nebo Norska, nebo nákupem na krátkodobých energetických trzích.

## 2.1.2 Přepravce

Přepravce je zajišťovatelem tranzitní a vnitrostátní přepravy zemního plynu. Kapacity jeho tranzitní soustavy jsou najímány obchodníky pro fyzickou realizaci kontraktů.

Výhradním držitelem licence pro přepravu plynu v České republice je společnost NET4GAS.

### 2.1.2.1 NET4GAS, s.r.o.



**Obrázek 11 - Logo NET4GAS [zdroj: 16]**

Společnost provozuje více než 3 600 km plynovodů, tři hraniční předávací stanice, pět kompresních stanic a téměř stovku předávacích stanic do vnitrostátních distribučních soustav.

Poskytuje dostatečné přepravní kapacity pro domácí a zahraniční poptávku. Roční objem přepravy je cca 40 miliard m<sup>3</sup> zemního plynu (z toho je cca 25 % pro domácí spotřebu). Počet zaměstnanců je více než 500.

Je členem ENTSOG, GIE, EASEE-gas, Marcogaz, České plynárenské unie a Českého plynárenského svazu.

Přepravce je regulován z důvodu tzv. přirozeného monopolu založeného na vlastnictví přenosové soustavy Energetickým regulačním úřadem.



Obrázek 12 - Mapa přepravní soustavy NET4GAS [zdroj: 17]

Mapa znázorňuje strukturu přepravní soustavy na území České republiky provozované společností NET4GAS. Hlavní propojení s evropskou plynárenskou sítí je na jihovýchodním konci ČR realizováno hraniční předávací stanicí Lanžhot, tedy napojením na přepravní soustavu Eustream, dceřiné společnosti SPP, zajišťující přepravu plynu ve Slovenské republice. Napojení tak umožňuje spojení se Slovenskou republikou, a následně pak zejména přes Ukrajinu s Ruskem. Hraniční předávací stanice Waidhaus zajišťuje spojení s uzly plynárenských přepravních soustav západní Evropy a hraniční předávací stanice na pomezí severovýchodních Čech a Německa zajišťují spojení směřující k norským zdrojům plynu.

### 2.1.3 Dodavatel

Dodavatel zajišťuje obchodní stránku dodávky zemního plynu. Obstarává tedy zemní plyn z možných, již zmiňovaných zdrojů. Zajišťuje jeho přepravu formou rezervace kapacity přepravních plynovodů, a na základě kontraktu s distributorem

poskytuje konečnému odběrateli službu sdružené dodávky zemního plynu až do jeho odběrného místa. Ceny dodavatele nejsou regulovány.

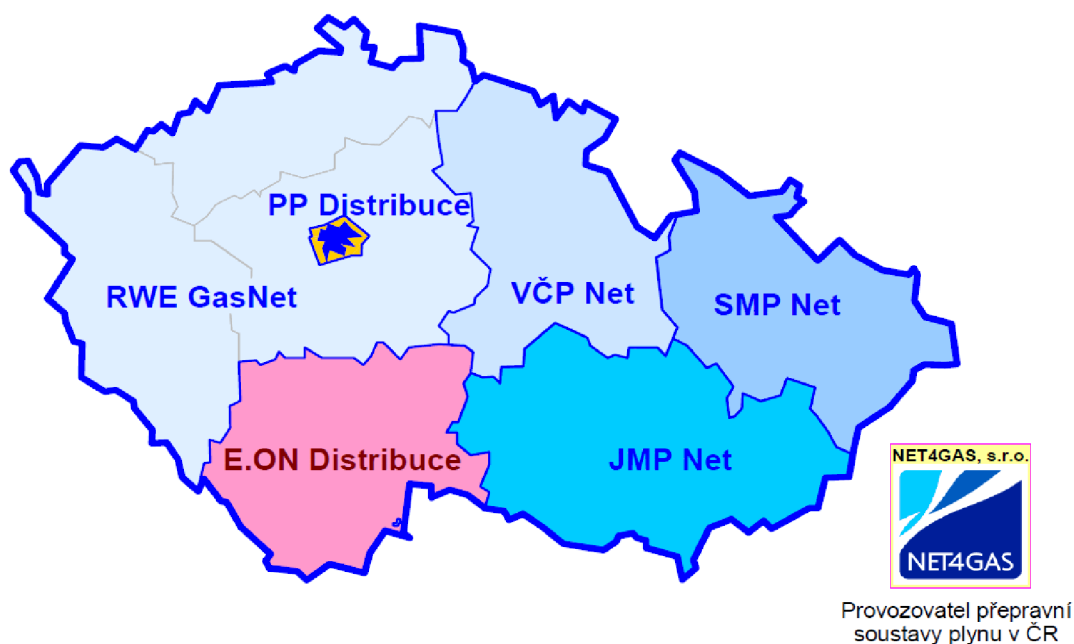
#### **2.1.4 Distributor**

Distribuci neboli přenos plynu do odběrných míst koncových zákazníků, a s tím spojené technické záležitosti, jako je výstavba, správa, servis distribuční sítě či měřidel, zajišťuje regionální distributor. Napojení na plynovodní síť využívá v ČR přibližně 3 miliony zákazníků. Regionální distributoři zemního plynu působí v ČR tři, E. ON Distribuce, s.r.o., Pražská plynárenská Distribuce, a.s. a distribuční společnosti vlastněné skupinou RWE, respektive šest, pokud tyto budeme dále rozlišovat na RWE GasNet, s.r.o., VČP Net, s.r.o., JMP Net s.r.o. a SMP Net s.r.o.

Působnost distributorů je územně rozdělena:

- **RWE GasNet, s.r.o.** (Středočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký a Liberecký kraj).
- **VČP Net, s.r.o.** (Královéhradecký, Pardubický kraj a část kraje Vysočina).
- **JMP Net, s.r.o.** (Jihomoravský, Olomoucký kraj, část Zlínského kraje a kraje Vysočina).
- **SMP Net, s.r.o.** (Moravskoslezský kraj a část Zlínského kraje).
- **E.ON Distribuce, s.r.o.** (Jihočeský kraj).
- **Pražská plynárenská Distribuce, a.s.** (Hlavní město Praha).

## VYZNAČENÍ ÚZEMNÍ PŮSOBNOSTI DISTRIBUČNÍCH SPOLEČNOSTÍ



**Obrázek 13 - Vyznačení územní působnosti distribučních společností [zdroj: 17]**

Distributora z důvodu přirozeného monopolu, vzniklého vlastnictvím části distribuční soustavy nelze měnit. Ceny za služby distribuce jsou regulovány stejně jako u přepravce cenovým rozhodnutím Energetického regulačního úřadu.

Podle distribučních zón jsou také členěny jednotlivé ceníky dodavatelů. Lze se tedy setkat se situací, kdy stejný dodavatel nabízí různou cenu podle různých distribučních zón. Příkladem je distribuční zóna E. ON, kde jsou ceny dodávky plynu oproti ostatním zónám znatelně nižší.

### **2.1.5 Kontrolní složky**

Kontrolní složky trhu zemního plynu v rámci České republiky lze rozdělit na složku regulace a dohledu, kterou představuje Energetický regulační úřad, a na složku operační, působící v pozici označitelné jako moderátor trhu, kterým je dle výhradní licence ERÚ společnost OTE, a.s.

### 2.1.5.1 Energetický regulační úřad (ERÚ)



Obrázek 14 - Logo ERÚ [zdroj: 18]

*„Energetický regulační úřad (ERÚ, úřad) byl zřízen 1. ledna 2001 zákonem č. 458/2000 Sb., ze dne 28. listopadu 2000, o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů, jako správní úřad pro výkon regulace v energetice.*

*Úřad sídlí v Jihlavě, dislokované pracoviště má v Praze. Úřad řídí předseda, kterého podle § 17b odstavce 2 energetického zákona na dobu 6 let jmenuje prezident republiky na návrh vlády.*

*S účinností od 1. srpna 2011 vláda jmenovala předsedkyní úřadu Ing. Alenu Vitáskovou. Předsedkyni úřadu zastupují tři místopředsedové.*

#### Působnost ERÚ:

- *regulace cen*
- *podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a kombinované výroby elektřiny a tepla*
- *ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů*
- *ochrana oprávněných zájmů držitelů licencí*
- *šetření soutěžních podmínek*
- *spolupráce s ÚOHS*
- *podpora hospodářské soutěže v energetických odvětvích*
- *výkon dohledu nad trhy v energetických odvětvích.*

#### Organizační strukturu ERÚ tvoří:

- *odbor kanceláře předsedkyně*
- *sekce regulace*
- *sekce legislativně správní*
- *sekce provozní*
- *sekce kontroly*



- *odbor licencí*
- *interní audit*

*Odbor kanceláře předsedkyně zajišťuje činnosti související s řízením úřadu, vyplývající z právních norem státu, související se strategickým plánováním, poskytováním informací a zajišťováním vnitřní, vnější a mezinárodní komunikace a vztahů s veřejností a s ostatními ústředními orgány státní správy, včetně Vlády ČR a Parlamentu ČR, regulačními orgány a s relevantními institucemi EU. Do působnosti odboru dále spadá poradní sbor a rozkladová komise - odborný poradní orgán pro projednávání problematiky zákona č. 458/2000 Sb., a zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.*

*Odbor se člení na oddělení administrativní, oddělení komunikace, strategie a poradců. Ředitelem odboru je Ing. Svatopluk Srba.*

*Sekce regulace připravuje cenová rozhodnutí úřadu pro odvětví elektroenergetiky, plynárenství a teplárenství. V rámci sekce se rozhodují spory, kdy nedojde k uzavření smlouvy mezi jednotlivými držiteli licencí nebo držiteli licencí a jejich zákazníky, schvalují se pravidla provozování přenosové soustavy a distribučních soustav v elektroenergetice, řád provozovatele přepravní soustavy a řády provozovatelů distribučních soustav v plynárenství. Sekce regulace připravuje prováděcí vyhlášky k energetickému zákonu a zákonu na podporu využívání obnovitelných zdrojů, stanovuje pravidla pro organizování trhu s elektřinou a plynem a zabývá se analýzou fungování těchto trhů, stanovuje požadovanou kvalitu dodávek a služeb v elektroenergetice a plynárenství. Sekce regulace se člení na tři odbory - odbor elektroenergetiky, odbor plynárenství, odbor teplárenství a oddělení analýz, odbor podporovaných zdrojů a oddělení statistiky.*

*Ředitelkou sekce regulace je Ing. Martina Krčová, MBA, která je současně místopředsedkyní ERÚ.*

*Sekce legislativně správní zajišťuje činnosti legislativně právního charakteru. Další klíčovou aktivitou, kterou sekce zajišťuje, je výkon kontroly a dozoru nad ochranou spotřebitele. Sekce se člení na tři odbory - odbor legislativně*

*právní, odbor schvalovacích a sporných řízení a oddělení ochrany spotřebitele. Ředitelkou sekce legislativně správní je Mgr. Barbora Ilečková.*

*Sekce provozní odpovídá za správu samostatné kapitoly státního rozpočtu podle § 17 energetického zákona, dále za činnosti ekonomické, správy majetku, provozu úřadu, mzdové, personální a organizační a za oblast informatiky a komunikačních technologií. Sekce je organizačně členěna na oddělení ekonomické a finanční, oddělení hospodářské správy, oddělení personální a mzdové a odbor ICT. Sekci provozní řídí Ing. Vladimír Kabelka, MBA, který je zároveň místopředsdou úřadu.*

*Sekce kontroly provádí dozor nad dodržováním zejména energetického zákona a zákona o cenách v rozsahu podle zákona o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen. Při výkonu kontroly se řídí zákonem č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů, pokud není energetickým zákonem stanoveno jinak. Kontroly jsou prováděny z vlastního podnětu ERÚ, nebo z podnětu účastníků trhu. Sekce kontroly se člení na odbor kontroly teplárenství a na odbor kontroly elektroenergetiky a plynárenství.*

*Sekci kontroly řídí Ing. Richard Wieluch, který je současně místopředsdou úřadu pro sekci kontroly, odbor REMIT a odbor licencí, který rozhoduje o udělení, změně nebo zrušení licence, jež je základním předpokladem pro podnikání v energetických odvětvích.*

*Oddělení interního auditu zajišťuje úkoly vyplývající ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů.*

*Počet zaměstnanců úřadu je stanoven na 193.“ [19]*

### **2.1.5.2 OTE, a.s. (Operátor trhu energií)**



**Obrázek 15 - Logo OTE [zdroj: 20]**

*„Operátor trhu je akciová společnost založená a vlastněná minimálně z 67 % státem. Společnost se zabývá organizováním obchodování se zemním plynem mezi*

*obchodníky s plynem, zpracováním dat potřebných pro fungování přepravní soustavy a prováděním dalších činností spojených s fungováním trhu s plynem.“ [21]*

„Předmět podnikání:

*Předmětem podnikání společnosti jsou činnosti operátora trhu, které společnost vykonává na základě licence č. 150504700, udělené Energetickým regulačním úřadem podle § 4 odst. 3 písm. c) energetického zákona a správa veřejně přístupného rejstříku obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů podle zákona č. 695/2004 Sb. o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů.*

Tvoří je tyto činnosti:

- *organizování krátkodobého trhu s plynem a krátkodobého trhu s elektřinou a ve spolupráci s provozovatelem přenosové soustavy vyrovnávacího trhu s regulační energií,*
- *vyhodnocování odchylky za celé území České republiky a toto vyhodnocení předávat jednotlivým subjektům zúčtování a provozovateli přenosové nebo přepravní soustavy,*
- *na základě vyhodnocení odchylek zajišťování zúčtování a vypořádání odchylek subjektů zúčtování, které jsou povinny je uhradit,*
- *informování provozovatele přenosové soustavy, provozovatele přepravní soustavy a provozovatele podzemních zásobníků plynu nebo provozovatele distribuční soustavy o neplnění platebních povinností účastníků trhu a subjektů zúčtování vůči operátorovi trhu,*
- *zpracování a zveřejňování měsíční a roční zprávy o trhu s elektřinou a měsíční a roční zprávy o trhu s plynem v České republice,*
- *zpracovávání a předávání ministerstvu, energetickému regulačnímu úřadu, provozovateli přenosové soustavy a provozovateli přepravní soustavy alespoň jednou ročně zprávy o budoucí očekávané spotřebě elektřiny a plynu a o způsobu zabezpečení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu,*
- *zpracování podkladů pro návrh pravidel trhu s elektřinou a pravidel trhu s plynem,*

- *zajišťování a poskytování účastníkům trhu s elektřinou nebo plynem skutečných hodnot dodávek a odběrů elektřiny nebo plynu,*
- *zpracování a po schválení energetickým regulačním úřadem zveřejňování obchodních podmínek operátora trhu pro elektroenergetiku a pro plynárenství způsobem umožňujícím dálkový přístup,*
- *zajišťování v součinnosti s provozovateli distribučních soustav zpracování typových diagramů dodávek,*
- *na základě údajů předaných provozovatelem přenosové soustavy nebo provozovatelem přepravní soustavy zajišťování zúčtování a vypořádání regulační energie nebo vyrovnávacího plynu včetně zúčtování při stavech nouze,*
- *v případech podle § 12a energetického zákona oznamování dodavateli poslední instance odběrných míst zákazníků včetně jejich registračních čísel,*
- *sledování množství skladovaného plynu v jednotlivých podzemních zásobnících plynu a jejich kapacity,*
- *zpracování na základě ročních a pětiletých předpokládaných bilancí a na základě denních, měsíčních a ročních skutečných bilancí o přepravě, distribuci, výrobě, dodávkách, obchodu s plynem a uskladnění plynu a vlastních analýz celkových bilancí plynárenské soustavy,*
- *zpracování statistiky dovozu plynu ze zahraničí a jeho vývozu do zahraničí, a to včetně zdrojů plynu, a statistiky zákazníků, kteří změnili dodavatele plynu,*
- *zpracování alespoň jednou měsíčně zprávy s vyhodnocením dodávek a spotřeb plynárenské soustavy včetně vyhodnocení dovozu plynu do České republiky a vývozu plynu z České republiky,*
- *zpracování jednou až dvakrát ročně výsledných údajů hodinových dodávek a spotřeb plynu od plynárenských podnikatelů pro sestavení kontrolních hodinových odečtů plynárenské soustavy,*
- *zpracování měsíční bilance o plnění bezpečnostního standardu dodávek plynu,*
- *správa veřejně přístupného rejstříku obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů,*
- *administrace systému pro vyplácení podpory podporovaných zdrojů energie,*
- *administrace systému pro vydávání a správu záruk původu.“ [21]*

### **2.1.6 Odběratelé**

Odběratelé zemního plynu jsou rozděleni na čtyři základní kategorie, dle celkové výše jejich roční spotřeby, respektive způsobu měření jejich odběru plynu. Rozdílné jsou pak mezi segmenty cenové, smluvní, fakturační a obchodní podmínky.

Tato práce se zabývá segmentem maloodběr se zahrnutím domácností.

- **Velkoodběratel - VO**

Fyzická či právnická osoba s ročním odběrem nad 4 200 MWh zemního plynu. Odečet spotřeby je prováděn průběhovým měřením s dálkovým přenosem dat. Fakturace s denní frekvencí.

- **Střední odběratel - SO**

Fyzická či právnická osoba s ročním odběrem nad 630 MWh do 4 200 MWh zemního plynu. Využívá se neprůběhové měření typu C, u vyšších objemů spotřeb pak průběhové měření typu B, fakturace je zpravidla na měsíční bázi.

- **Maloodběratel – MO**

Fyzická osoba odebírající zemní plyn pro podnikatelské účely či právnická osoba s ročním odběrem do 630 MWh. Měření typu C, tedy s obvykle ročním odečtem měřidla a fakturací.

- **Domácnost - DOM**

Fyzická osoba odebírající zemní plyn sloužící k uspokojování jejich osobních potřeb a osobních potřeb příslušníků její domácnosti. Běžná roční spotřeba domácnosti využívající plyn pro vytápění rodinného domku se v průměru pohybuje kolem 15-40 MWh. Měření i fakturační podmínky jsou stejné jako pro maloodběr. I proto bývá tento segment pod tuto skupinu zahrnován.

## 2.2 Profil podnikatelského subjektu

### 2.2.1 Základní informace



Obrázek 16 - Logo SPP CZ, a.s. [zdroj: 22]

SPP CZ, a.s. je dceřiná společnost Slovenského plynárenského průmyslu, společnosti se 150letou tradicí na Slovensku, dodávající zemní plyn pro téměř 1,49 milionu zákazníků od domácností až po velkoodběratele.

Vznik SPP CZ, a.s. v České republice je datován na 21. 11. 2008. V první polovině roku 2009 pak SPP CZ již dodává zemní plyn prvním koncovým zákazníkům, se zaměřením na segment velkoodběratelů a následně na segment středoodběratelů.

Od této doby neustále posiluje svoji pozici a stává se jedním z nejdůležitějších hráčů na českém trhu s plynem.

Již v prvním roce obchodních aktivit - 2009, bylo na smluvní období roku 2010, dosaženo významné tržní pozice s objemem prodeje přibližně 600 mil m<sup>3</sup>. Celková tuzemská roční spotřeba v roce 2010 představovala objem přibližně 9 mld. m<sup>3</sup> (tj. 95 TWh).

Od roku 2011 pak SPP CZ vstupuje na trh maloodběratelů a domácností.

SPP CZ je spolehlivým dodavatelem a zajišťujícím stabilní dodávky zemního plynu díky jeho diverzifikovaným zdrojům a přístupu k zásobníkům zemního plynu nejen skupiny SPP. [22]

#### **Obchodní společnost SPP CZ, a.s.**

- **Právní forma:** Akciová společnost
- **Typ subjektu:** Právnícká osoba tuzemská
- **Datum vzniku:** 21. 11. 2008
- **Sídlo:** Novodvorská 803/82, 14200 Praha 4 - Lhotka,

- **Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obchod s plynem
- **Identifikační číslo:** 28488016
- **Daňové identifikační číslo:** CZ28488016
- **Internetové stránky:** [www.spp-cz.cz](http://www.spp-cz.cz), [www.levnykubik.cz](http://www.levnykubik.cz) (produktové microsites)

### 2.2.2 Vybrané reference

Mezi nejvýznamnější komerční zákazníky SPP CZ, a.s. patří největší tuzemský spotřebitel zemního plynu, Teplárny Brno, používající zemní plyn především pro výrobu tepla. Celkový objem kontraktu dodávek zemního plynu představuje 1 650 000 MWh.

Dalšími významnými zákazníky je například společnost ŽĎAS, a.s., EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., Energie AG teplo Bohemia a řada dalších.



Obrázek 17 - Loga významných zákazníků [zdroj: 22]

### 2.2.3 Hlavní předmět podnikání

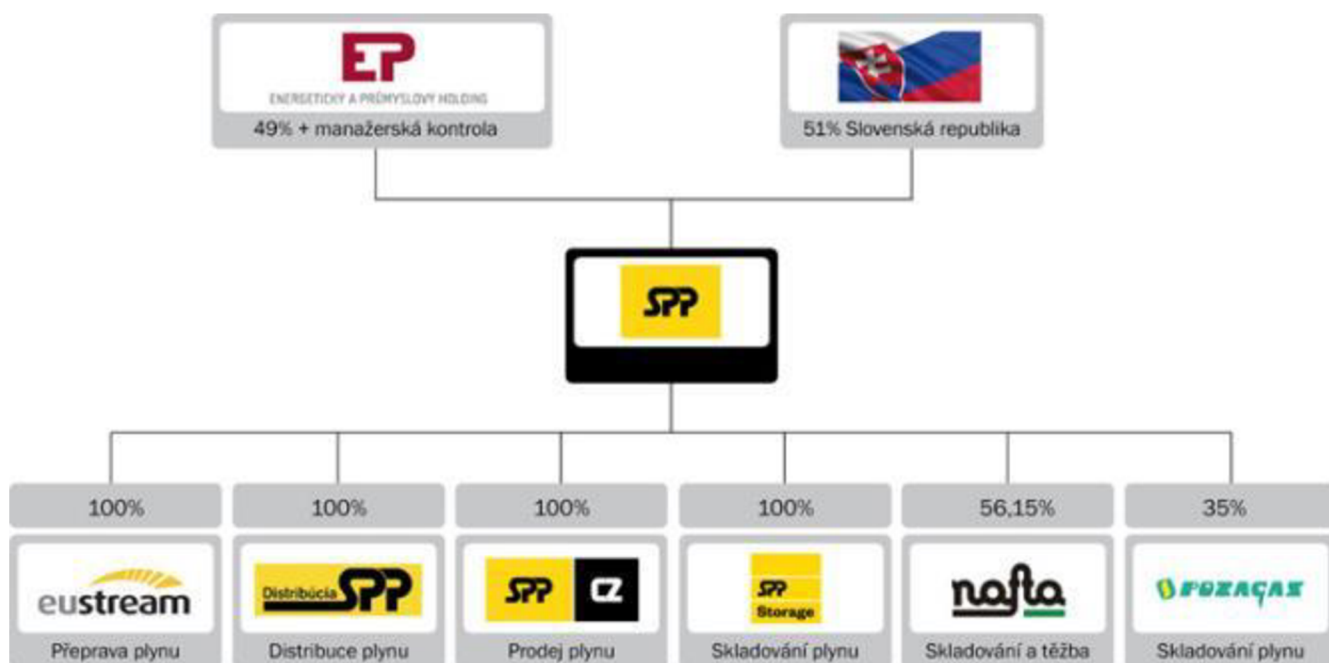
SPP CZ, a.s. nabízí odběratelům zajištění komplexních služeb formou sdružených dodávek zemního plynu, zajištění přepravy, distribuce a uskladnění s převzetím odpovědnosti za odchylky ve všech segmentech spotřeby:

- **Velkoodběr**
- **Středoodběr**
- **Maloodběr**

## 2.2.4 Akcionářská struktura

100 % akcií SPP CZ, a.s. je vlastněno mateřskou společností Slovenský plynárenský priemysel, a.s. (SPP), nadnárodní energetickou společností s vizemi být jednou z vedoucích energetických skupin střední a východní Evropy, se silnou důvěrou zákazníků a obchodních partnerů. Posláním SPP je poskytovat spolehlivé a konkurenceschopné dodávky energií a s nimi spojené služby na Slovensku a také na mezinárodních trzích.

Akcionáři SPP je Slovenská republika prostřednictvím Fondu národního majetku Slovenské republiky (51 %) a začátkem roku 2013 nově Energetický a průmyslový holding, a.s. (EPH 49 %). [23]



Obrázek 18 - Akcionářská struktura skupiny SPP [zdroj: 24]

### Noví členové představenstva a dozorčí rady SPP

*„Energetický a průmyslový holding (EPH) se ujal výkonu akcionářských práv ve společnosti Slovenský plynárenský priemysel, a.s. Změna se dotkla také představenstva dceřiné společnosti SPP CZ, a.s., která na český trh vstoupila koncem roku 2008 a prodej plynu zahájila o rok později.*

*Novými členy představenstva SPP CZ se stali s platností od 24. ledna 2013 Petr Švec, Miodrag Maksimovič a Jaromír Fajman. Nahradili tak dosavadní členy*



*představenstva SPP CZ, kterými byli Andreas Rau, Juraj Ondris a Frédérique Dufresnoy. Členem představenstva SPP CZ nadále zůstává Dušan Randuška.*

*EPH se ujal výkonu akcionářských práv poté, co byla definitivně vypořádaná transakce, v níž EPH společnosti E. ON a GDF SUEZ prodaly své nepřímo vlastněné podíly ve společnosti Slovenský plynárenský priemysel, a.s. (SPP). EPH ovládá prostřednictvím společnosti Slovak Gas Holding 49 procent a manažerskou kontrolu v SPP.“ [25]*

## 2.3 Trh zemního plynu v ČR

### 2.3.1 Vývoj

Rokem 2005 byla zahájena transformace doposud plně regulovaného trhu dodávky zemního plynu na trh volné soutěže. Liberalizace byla zaměřena nejprve na největší odběratele a postupně dokončena v roce 2007, kdy získaly možnost změnit dodavatele i jednotlivé domácnosti. Přestože byl trh formálně otevřen, nebyl zpočátku na konkurenci připraven, a to jak ze strany odběratelů, tak i ze strany dodavatelů.

Postupem času se však za podpory vstupu nových dodavatelů začala rozvíjet reálná konkurence zaměřená především na odběratele s vyšší roční spotřebou.

Přelomem se pak stal rok 2009, kdy se na trhu začali profilovat noví dodavatelé, zacílení na zákazníky z řad domácností a malých podnikatelských subjektů. Informacemi z médií a z jednotlivých mediálních kampaní dodavatelů si odběratelé začali uvědomovat možnost volby změny dodavatele a v masivnější míře ji také využívat. Toto s sebou však neslo i první negativní zkušenosti, vniklé praktikami nových dodavatelů a jejich obchodních podmínkách. Vznikalo tak mnoho stížností, podávaných na státní orgány, dohlížející na tento trh, především pak na ERÚ (Energetický regulační úřad, více v předešlém odstavci 2.1.5.1.), ale i na Úřad pro ochranu hospodářské soutěže a Českou obchodní inspekci. Následně pak byla ERÚ vydána doporučení zákazníkům ohledně postupu posuzování obchodních podmínek dodavatelů a také legislativně ukotvena možnost změny dodavatele i v průběhu již započatého procesu. Celkem za rok 2009 změnilo dodavatele plynu 33 327 zákazníků, představujících nárůst téměř o 600 % oproti roku předcházejícímu.

V roce 2010 pak významným způsobem vzrostl podíl alternativních obchodníků. Především z důvodu nižších cen docházelo k hromadným přechodům zákazníků, zejména kategorie domácnost, od tradičních dodavatelů k alternativním obchodníkům.

Dodavatelé začali získávat plyn jednak vzájemným přeprodejem na českém trhu, ale zejména importem ze zahraničí. Růst dovozu plynu ze zahraničí způsobil jeho přebytek a pokles jeho ceny na tzv. spotových (krátkodobých) vnitrostátních trzích, a to až o 40 % ve srovnání s tradičním nákupem plynu prostřednictvím dlouhodobých kontraktů. Dovezený „levný“ plyn pak umožnil alternativním obchodníkům nabízet jejich

odběratelům plyn výrazně pod cenou nabízenou tradičními dodavateli. Rok 2010 tak zaznamenal meziroční nárůst změny dodavatele, o více než 150 %, na 84 424.

V roce 2011 pak ERÚ evidoval celkem 361 941 změn dodavatele plynu a v roce 2012 již dochází k meziroční stagnaci, respektive mírnému úbytku na 344 005.

V dalších letech, z důvodu relativního nasycení trhu, kdy noví obchodníci budou mít stále větší problémy získat zákazníky, než tomu bylo v letech minulých, je očekáván právě tento vývoj. Dá se také očekávat, že z důvodu konsolidace trhu s plynem, již nebudou přibývat noví dodavatelé, ale spíše bude docházet k mírnému snižování jejich počtu. [26]

### 2.3.2 Aktuální situace

Aktuální situace na trhu zemního plynu, považovaného za jeden z nejdynamičtějších trhů v celé Evropě, byla poměrně výstižně shrnuta článkem periodika Ekonom, vyšlém v druhém březnovém týdnu roku 2013 s názvem: RWE ztrácí pozice, už nemá ani polovinu trhu:

*„Koncern RWE zneužívá své dominantní pozice na trhu, křičeli ještě před pěti lety konkurenční dodavatelé zemního plynu. Dnes si nestěžují, naopak rychle posilují na jeho úkor.*

*Před zmíněnými pěti lety skupina RWE ovládala téměř 73 procent českého trhu s plynem. Podle nejnovější statistiky operátora energetického trhu OTE, kterou má týdeník Ekonom k dispozici, loni na RWE připadalo něco přes 41 procent. Tržní podíl největšího hráče se za jediný rok scvrkl o pětinu.*

*Samotná RWE přitom dává k dispozici jiná, o něco méně pesimistická čísla. „Ke konci loňského roku evidujeme na trhu s plynem 44procentní podíl. Podařilo se nám stabilizovat pozici a odrazit největší nápor konkurence,“ tvrdí mluvčí RWE Martin Chalupský.*

*Na úkor RWE posiluje celá řada dodavatelů. Mezi ty nejuspěšnější patří Pragoplyn ze skupiny Pražská plynárenská, Gazpromem kontrolovaný Vemex, dceřiná firma Slovenského plynárenského průmyslu SPP CZ a také ČEZ.*

*Například SPP CZ získala během čtyř let mnohé z největších odběratelů plynu. Mezi její klienty patří vítkovické ocelárny i strojírny, Třinecké železárny, žďárský podnik ŽŽDAS či Teplárny Brno. Od loňska nabízí plyn také domácnostem.*

*Právě na domácnostech je založen úspěch skupiny ČEZ v plynárenské branži. Plošně oslovuje své zákazníky, kterým tradičně dodává elektřinu. A funguje to. Zatím jsme podepsali smlouvu o dodávkách plynu 380 tisícům zákazníků. Do konce roku chceme překročit hranici 500 tisíc, uvedl na konci února obchodní ředitel ČEZ Alan Svoboda.*

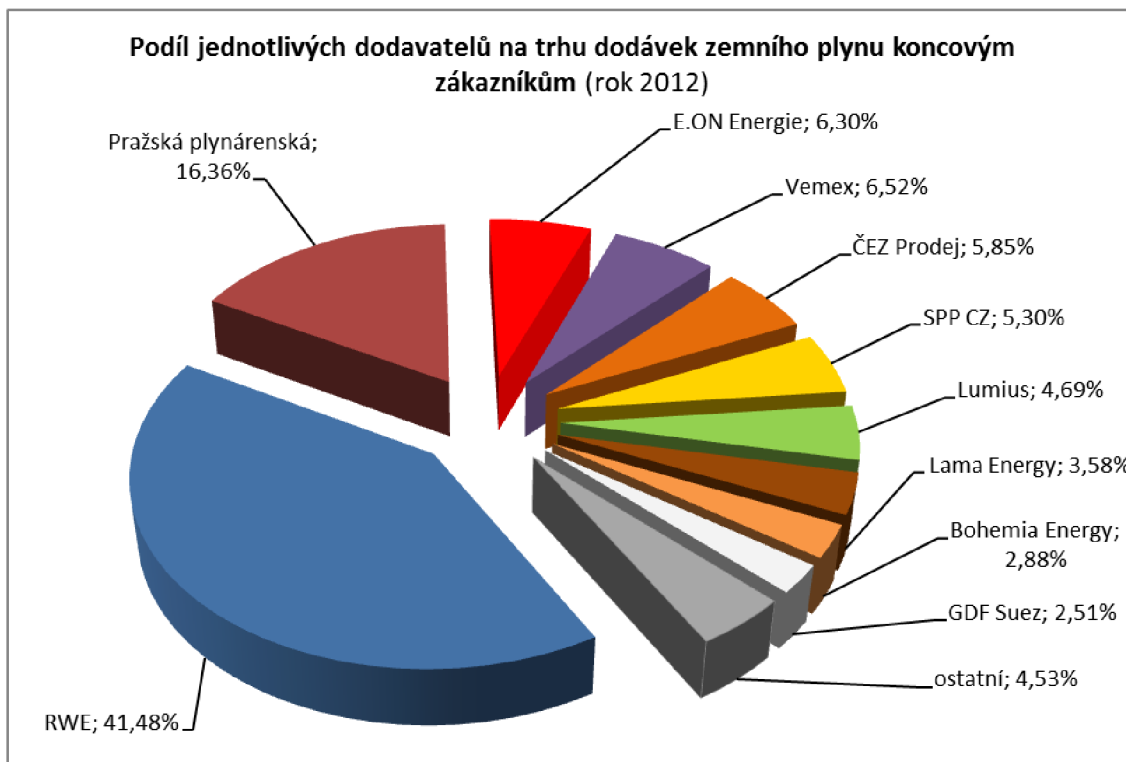
*Na domácnosti cílí také další silní hráči. E.ON Energie je láká na nízké ceny, kdy zákazník odcházející od plynáren skupiny RWE může ušetřit 20 procent z výdajů za plyn. Pražská plynárenská spoléhá na slevy zacílené například na seniory nebo rodiny s malými dětmi. Domácnosti, zejména pokud topí plynem, totiž dnes patří mezi vážené zákazníky. Na rozdíl od velkých podniků nemění dodavatele každý rok a neomezují spotřebu v závislosti na stavu ekonomiky.*

*Problémem RWE jsou nevýhodně nastavené dlouhodobé smlouvy o odběru ruského a norského plynu. Nakupuje draze za cenu navázanou na ropu a ještě je zavázán odebírat pevně dané množství plynu. Jeho konkurenti nakupují na volném trhu za příznivějších podmínek. Vzhledem k ekonomické recesi je na burzách a velkoobchodních platformách plynu dostatek. Jenže RWE se může pozice „otloukáčka“ na českém plynárenském trhu poměrně brzy zbavit. V pokročilém stadiu je klíčové arbitrážní řízení s ruským Gazpromem, které v případě výhry může české plynárenské jedničce dopomoci k nižším cenám.*

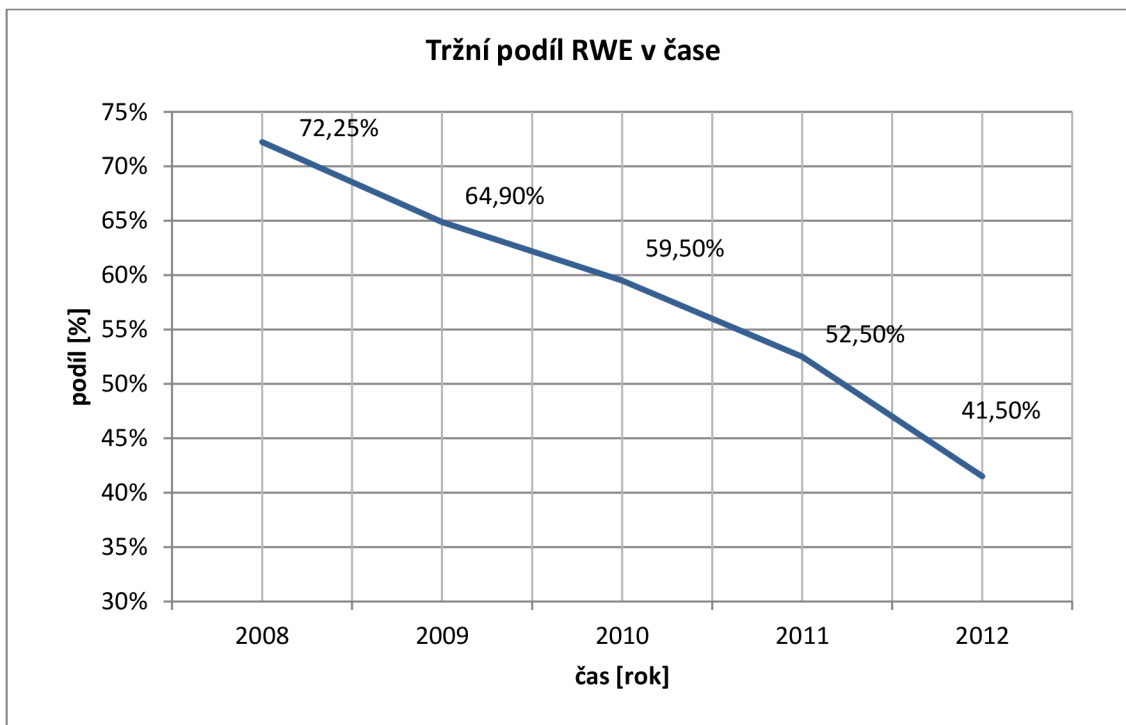
*Arbitři mají dlouho očekávaný verdikt vydat již ve druhém čtvrtletí. RWE si stěžuje, že konkurenti nehrají vždy férově. A nejedná se jen o neseřízní podomní prodejce, kteří přetahují domácnosti k jinému dodavateli. „Zajímavým fenoménem jsou elektronické aukce ve veřejné správě, kdy pořadatel vysoutěží cenu, která neodpovídá ceně na burze,“ tvrdí Chalupský.*

*Veřejný zadavatel tak sice díky aukci získává atraktivní cenové podmínky, ale zároveň se vystavuje riziku možného krachu dodavatele dumpingově levné energie. Na druhou stranu si konkurenční dodavatelé stěžují na přístup RWE, která podle nich v cenové politice výrazně přitvrzuje a dělá vše proto, aby získala ztracené zákazníky nazpět...“ [27, str. 20]*

Citovaný článek doplňují grafy, které byly z důvodu větší přehlednosti a čitelnosti přepracovány do následující podoby:



Graf 1 - Podíl jednotlivých dodavatelů na trhu dodávek zemního plynu [přepracováno: 27, str. 20]



Graf 2 - Tržní podíl RWE v čase [přepracováno: 27, str. 20]

První z grafů popisuje podíl jednotlivých dodavatelů na trhu zemního plynu koncovým zákazníkům za rok 2012. Výchozím měřítkem je zde celkový dodaný roční objem zemního plynu v rámci všech segmentů zákazníků. Pokud by na tento graf bylo nahlíženo pouze z pohledu trhu segmentu maloobchod a domácnosti, jsou tato data zavádějící, protože jsou značně ovlivněna objemy dodaného zemního plynu v segmentech středoodběr a velkoobchod.

Druhý z grafů, s názvem Tržní podíl RWE v čase znázorňuje, jak v čase klesal tržní podíl RWE koncovým zákazníkům v České republice.

### 2.3.3 Nekalé praktiky při změnách dodavatele

Stále častěji jsou při akvizicích nových odběratelů obchodními zástupci některých dodavatelů, zejména v případě přímého domovního prodeje používány nekalé obchodní praktiky. Odběratelé však jen velice těžko rozlišují jednotlivé, méně známé dodavatele, což tak samozřejmě vede k vrhání špatného světla na většinu dodavatelů a dále ztěžuje podmínky získávání zákazníků.

12. 3. 2013 na tuto skutečnost na svých internetových stránkách ([www.eru.cz](http://www.eru.cz)) reagoval Energetický regulační úřad vyvěšením dokumentu s názvem Aktuální upozornění odběratelům elektřiny a plynu.

Citace části tohoto dokumentu je zde:

*„...Stává se, že zástupci obchodníků s energiemi během sjednávání smlouvy, např. při podomním prodeji, neinformují odběratele řádně o výsledné ceně za dodávky energií. Cena elektřiny či plynu je vícesložková. Jedna složka ceny, která je vztažena k jednotce odebraného množství energie, může být nižší než u tzv. dominantního obchodníka s elektřinou či plynem, jak je často uváděno. Avšak někteří obchodníci kompenzují nižší cenu za dodanou energii navýšením jiné její složky, kterou jsou např. tzv. stále měsíční platy. Tuto skutečnost obchodník zákazníkovi v některých případech nesdělí a celkově pak může být výsledná cena za dodávku elektřiny či plynu stejná jako u konkurence, nebo dokonce vyšší, což je posléze předmětem stížnosti zákazníka.*

*ERÚ doporučuje, aby odběratelé požadovali jednoznačnou informaci o výsledné ceně, a v každém případě se seznámili nejen se zněním smlouvy, ale i se samotným ceníkem služeb....*

*...Podomní prodejci nejčastěji postupují takto:*

- *informují, že stávající dodavatel, se kterým má zákazník dosud uzavřenu smlouvu, končí činnost,*
- *požadují předložení vyúčtování za dodávky elektřiny nebo plynu nebo se dožadují kontroly elektroměru nebo plynoměru s tím, že provádí kontrolu nastavení stávajících tarifů zákazníka a následně se podbízejí s nabídkou levnější dodávky elektřiny nebo plynu,*
- *naléhají na okamžité podepsání smlouvy, argumentují časově omezenou nabídkou, nenechají zákazníkovi čas na rozmyšlení a rozhodnutí.*

*Mezi další nejčastější způsoby klamavého jednání podomních obchodníků patří:*

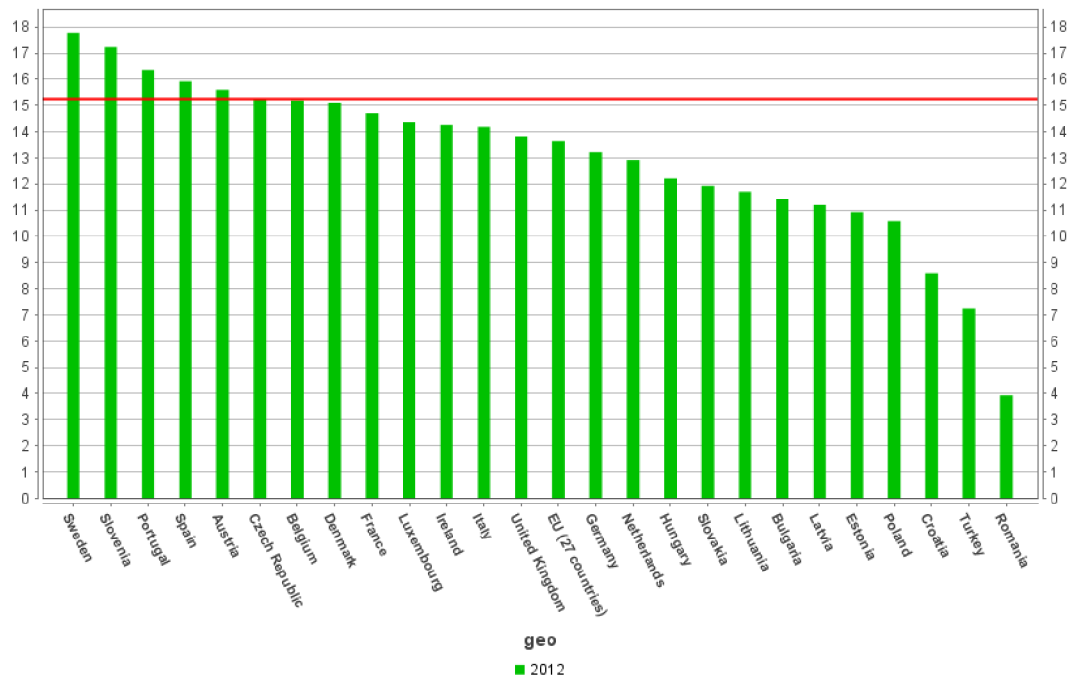
- *neposkytují zákazníkovi úplnou informaci o nabídce, spotřebitel až dodatečně zjistí, že musí zaplatit aktivační nebo při předčasném ukončení smlouvy deaktivální poplatek,*
- *neupozorňují zákazníky na jejich právo odstoupit od nově uzavírané smlouvy o dodávce elektřiny nebo plynu,*
- *smlouvy neobsahují obchodní podmínky dodavatele,*
- *dochází však i k falšování podpisů na smlouvách...“ [28]*

#### **2.3.4 Koncové ceny plynu v Evropě**

Mezi konečnými cenami plynu v Evropě pro zákazníky kategorie domácnost jsou dle statistik Eurostatu patrné zdánlivě veliké rozdíly, které jsou prezentovány následujícími dvěma vyobrazeními. Tyto rozdíly však do jisté míry vznikají rozdílným složením koncových cen a její regulací, rozdílnou celkovou cenovou hladinou jednotlivých zemí a také rozdílnou výší přepravních a distribučních poplatků a skladbou zákazníků z hlediska výše spotřeby, závislých na geomorfologických a klimatických vlastnostech sledované lokality. I s přihlédnutím na tyto skutečnosti lze však konstatovat, že ceny zemního plynu v České republice patří k těm nejdražším.

Ceny jsou uvedeny v jednotce EUR/GJ. Pro Českou republiku je přesná hodnota 15.2595 EUR/GJ. V přepočtu na cenu za MWh, s použitím koeficientu 1 kWh = 0,0036 GJ, představuje cena hodnotu 54,9342 EUR/MWh, tedy přibližně 1 406 Kč/MWh.

**Gas prices for household consumers**  
 €/Gigajoule



Source of Data Eurostat

Last update: 03.04.2013

Date of extraction: 06 Apr 2013 11:39:12 MEST

Hyperlink to the graph: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/drawGraph.do?ini=1&plugin=1&language=en&pcode=ten00113&toolbox=legend>

Disclaimer: This graph has been created automatically by Eurostat software according to external user specifications for which Eurostat is not responsible.

General Disclaimer of the EC: [http://europa.eu/geninfo/legal\\_notices\\_en.htm](http://europa.eu/geninfo/legal_notices_en.htm)

Short Description: This indicator presents the natural gas prices charged to final consumers. Natural gas prices for household consumers are defined as follows: Average national price in Euro per GJ without taxes applicable for the first semester of each year for medium size household consumers (Consumption Band D2 with annual consumption between 20 and 200 GJ). Until 2007 the prices are referring to the status on 1st January of each year for medium size consumers (Standard Consumer D3 with annual consumption of 83.70 GJ).

Code: ten00113

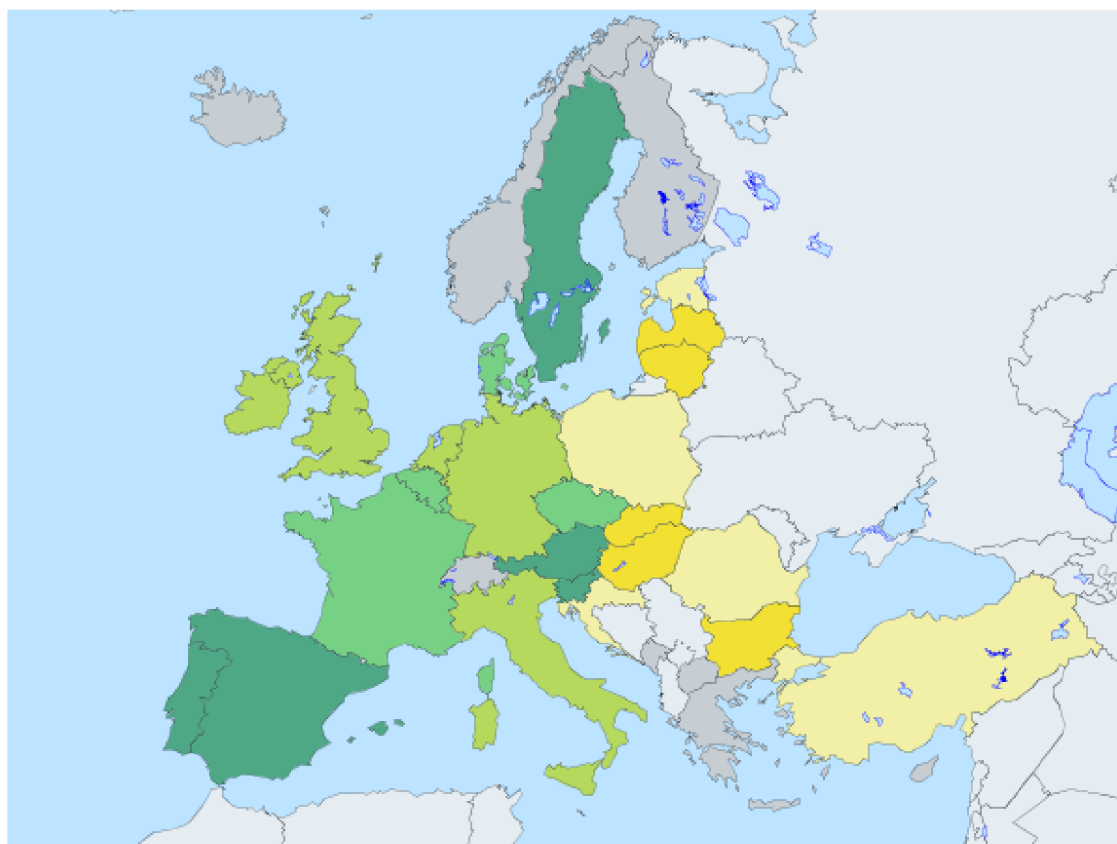
**Obrázek 19 - Srovnání ceny zemního plynu v Evropě [zdroj: 29]**

I v porovnání se sousedními státy České republiky, které částečně eliminuje klimatické a geomorfologické rozdíly, vychází konečná cena zemního plynu odběratele v České republice krom porovnání s Rakouskem ztelně draž. Je zde patrný tedy ještě značný prostor možného snižování cen tržním konkurenčním působením.



## Gas prices for household consumers

€/Gigajoule - 2012



### Legend

3.9419 - 10.92

10.92 - 12.2107

12.2107 - 14.26

14.26 - 15.2595

15.2595 - 17.7821

Not available

Minimum value:3.942 Maximum value:17.782 eu25:Not available eu15:Not available

Source of Data Eurostat

Copyright of administrative boundaries: ©EuroGeographics, commercial re-distribution is not permitted

Last update: 03.04.2013

Date of extraction: 06 Apr 2013 11:55:14 MEST

Hyperlink to the map: <http://app.eurostat.ec.europa.eu/tgm/mapToolClosed.do?tab=map&init=1&plugin=0&language=en&pcode=ten00113&toolbox=legend>

Disclaimer: This map has been created automatically by Eurostat software according to external user specifications for which Eurostat is not responsible.

General Disclaimer of the EC: [http://europa.eu/geninfo/legal\\_notices\\_en.htm](http://europa.eu/geninfo/legal_notices_en.htm)

Short Description: This indicator presents the natural gas prices charged to final consumers. Natural gas prices for household consumers are defined as follows: Average national price in Euro per GJ without taxes applicable for the first semester of each year for medium size household consumers (Consumption Band D2 with annual consumption between 20 and 200 GJ). Until 2007 the prices are referring to the status on 1st January of each year for medium size consumers (Standard Consumer D3 with annual consumption of 83.70 GJ).

Code: ten00113

**Obrázek 20 - Srovnání ceny zemního plynu v mapě Evropy [zdroj: 29]**

### **2.3.5 Makroprostředí**

Analýza makroprostředí je zpracována a členěna dle metody SLEPTE, popsané v teoretické části této práce.

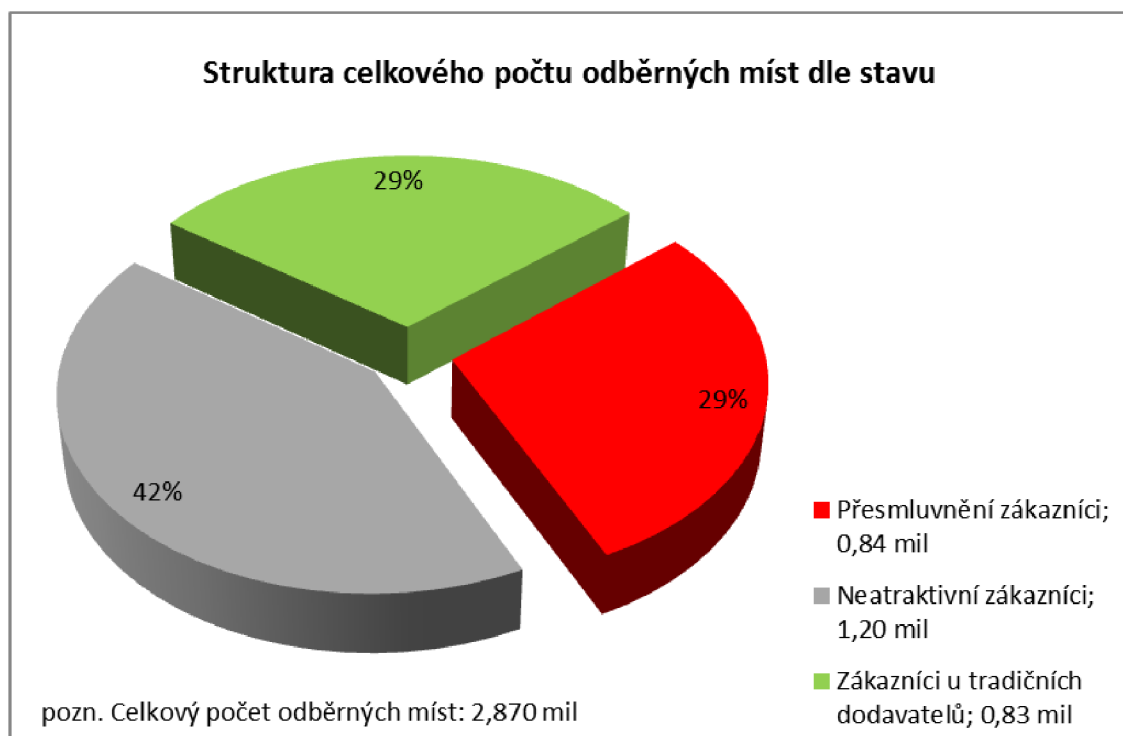
#### **2.3.5.1 Sociální faktory**

Celkový počet odběrných míst v distribuční síti České republiky se dle statistik OTE pohybuje kolem hodnoty 2 870 000. Pokud od této hodnoty budou odečtení zákazníci, kteří za roky 2005 – 2012 již provedli změnu dodavatele, tedy cca 835 500, a bude předpokládáno, že za zmiňované období provedli změnu jen jednou, existuje na trhu ještě přes 2 mil. zákazníků, kteří stále využívají služeb tradičních dodavatelů. Z tohoto počtu je ale třeba odečíst dalších cca 1,20 mil zákazníků s celkovou roční spotřebou do 1,8 MWh využívajících zemní plyn pouze na vaření. Tato skupina zákazníků je vzhledem k rentabilitě na ně případně vynaložených akvizičních a administrativních nákladů poměrně nezajímavá, dále jsou zde, pokud vůbec, dosahovány, pro ně, pouze minimální úspory, z čehož vyplývá, že motivace jejich přechodu je malá. Konečný počet odběrných míst, znamenajících příležitost v podobě potencionálních zákazníků, kteří ještě nezměnili dodavatele, je tedy na úrovni 830 000.

V relativním vyjádření to znamená, že celkový switching (celkový podíl změn dodavatele na celkovém počtu odběrných míst) je 29 %. Zbýlých 71 % zákazníků je tedy stále liberalizací nezasazeno, ovšem rentabilních a tedy atraktivních je z této skupiny 41 %, což ve vyjádření z celkového počtu znamená 29 %.

Dále je třeba zmínit, že nejenom zákazníci, kteří ještě nezměnili dodavatele, jsou potencionální příležitostí. Velká část zákazníků, která již dodavatele změnila, především v začátcích otevření trhu, ale nejenom, přechodem k cenově značně nadprůměrným společnostem, jako je například ČEZ, Bohemia Energy Entity, Centropol a dalším, stále za dodávky zemního plynu přepřelá, a je zde tedy prostor pro jejich reakvizici. Odhad jejich počtu je zhruba polovina ze zmiňovaných 29 % přesmluvněných, což v absolutním vyčíslení znamená cca 417 750 dalších, potencionálních zákazníků. Konkrétní procentní rozdělení přesmluvněných zákazníků podle dodavatele je zobrazeno grafem: Graf 8 - Podíl dodavatelů na trhu zemního plynu z hlediska počtu doposud přesmluvněných zákazníků. Řada zákazníků také není, především s malými, alternativními dodavateli spokojená, co se týká poskytovaných služeb a doprovodného

zákaznického servisu. Takto je se tedy možno dostat na konečné číslo 1, 248 milionu potencionálních atraktivních zákazníků, které představuje 44 % z celkového počtu odběrných míst.



**Graf 3 - Struktura celkového počtu odběrných míst dle stavu [vlastní, data: 30]**

Překážkou v oblasti sociálního prostředí je celkově špatná nálada ve společnosti. Obecně poměrně značná nedůvěřivost a často až averze spotřebitele vzniklá horší vymahatelností práva v České republice a negativními zkušenostmi a referencemi, které spotřebitelé zaznamenávají, s různými podnikajícími subjekty zde působícími, často stavějícími svůj business pouze na klamavém a neseriózním jednání. Tomuto tématu, týkajícího se přímo situací v energetice se blíže věnuje bod 2.3.3.

Dále je obecně zaznamenávána velice nízká vlastní angažovanost spotřebitele ke změně dodavatele, značné procento spotřebitelů si stále ještě ani není vědoma možnosti této změny, případně nemá představu o míře diferenciací poskytovaných služeb jednotlivými dodavateli.

### **2.3.5.2 Legislativní faktory**

Legislativa a právní prostředí v energetice zaznamenaly v posledních letech velký posun způsobený liberalizací trhu energií rokem 2005, jak již bylo popsáno v bodě

2.3.1. Transformace regulovaného trhu na trh otevřený s sebou nesla řadu nových právních předpisů a jejich novelizací. Odvětví trhu energií, potažmo zemního plynu je usměrňováno především následujícími výčtem právních nařízení:

- **Zákon č. 458/2000 Sb.** – Energetický zákon a jeho příslušné novelizace o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.
- **Vyhláška č. 365/2009 Sb.** – Vyhláška o Pravidlech trhu s plynem ve znění vyhlášky č. 436/2012 Sb.
- **Vyhláška číslo 334/2009 Sb.** – Vyhláška o stavech nouze v plynárenství.
- **Vyhláška číslo 251/2001 Sb.** - Vyhláška stanovující Pravidla provozu přepravní soustavy a distribučních soustav v plynárenství.
- **Vyhláška č. 545/2006 Sb.** – Vyhláška o kvalitě dodávek plynu a souvisejících služeb v plynárenství.
- **Vyhláška č. 524/2006 Sb.** o pravidlech pro organizování trhu s plynem a tvorbě, přiřazení a užití typových diagramů dodávek plynu, ve znění vyhlášky č. 184/2001 Sb. a č. 321/2007 Sb.
- **Řád provozovatele distribuční soustavy**, specifikující obchodně-technické podmínky, za kterých se uskutečňuje distribuce zemního plynu a přístup třetích stran k distribuční soustavě při respektování obecně závazných právních předpisů v plynárenství, zejména Pravidel pro organizování trhu s plynem. Řád tvoří nedílnou součást Smlouvy o distribuci plynu.
- **Cenové rozhodnutí Energetického regulačního úřadu** ze dne 15. 2. 2013, kterým se mění cenové rozhodnutí Energetického regulačního úřadu č. 3/2012 ze dne 26. listopadu 2012, o cenách regulovaných služeb souvisejících s dodávkou plynu.
- **Vyhlášky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.**

Legislativní změny v energetice lze pro další období obecně predikovat zejména v podobě posilování postavení a práv odběratele, především na základě dokumentu pojmenovaného jako: „Vize evropských spotřebitelů energie pro rok 2020“, vypracovaného Evropskou organizací pro ochranu spotřebitelů (BEUC) a Sdružením evropských regulačních orgánů v oblasti energetiky (CEER) ve spolupráci s ERÚ.

Základními hesly dokumentu je spolehlivost, dostupnost, jednoduchost a ochrana a posílení postavení spotřebitelů. Dokument je přílohou č. 1 této práce. Pochází ze zdroje [28]. Další posun tímto směrem bude zvyšovat konkurenční prostředí, hrát do karet seriózním dodavatelům a eliminovat možnosti používání nekalých prodejních praktik prodejců některých dodavatelů, povede k transparentním podmínkám smluv a jejich vypovídání, což bude pro SPP CZ jednoznačně profitem. Již nyní ERÚ pracuje na zjednodušení způsobu vyúčtování energií pro koncové zákazníky z důvodu jeho větší srozumitelnosti.

Další změny lze očekávat aktualizací Cenového rozhodnutí Energetického úřadu, upravující regulovanou složku ceny dodávky zemního plynu. Po nepatrném zvýšení cen na přelomu let 2012/2013 byl avizován, pro následující období (předpoklad je od 1. 1. 2014), záměr snížení v obdobné výši, cca o 5 %. Toto se spotřebiteli promítne do konečného vyúčtování snížením celkové částky cca o 1 %. Lze tedy předpokládat, že tato změna bude mít na trh zemního plynu pouze minimální vliv. Snížení však vznikne na základě vyhlášení nových pravidel a parametrů určujících výše cen regulované složky, tedy ukončením třetího regulačního období a zahájením čtvrtého. Při zachování současných pravidel by naopak hrozilo zvýšení regulovaných cen až o 8 %.

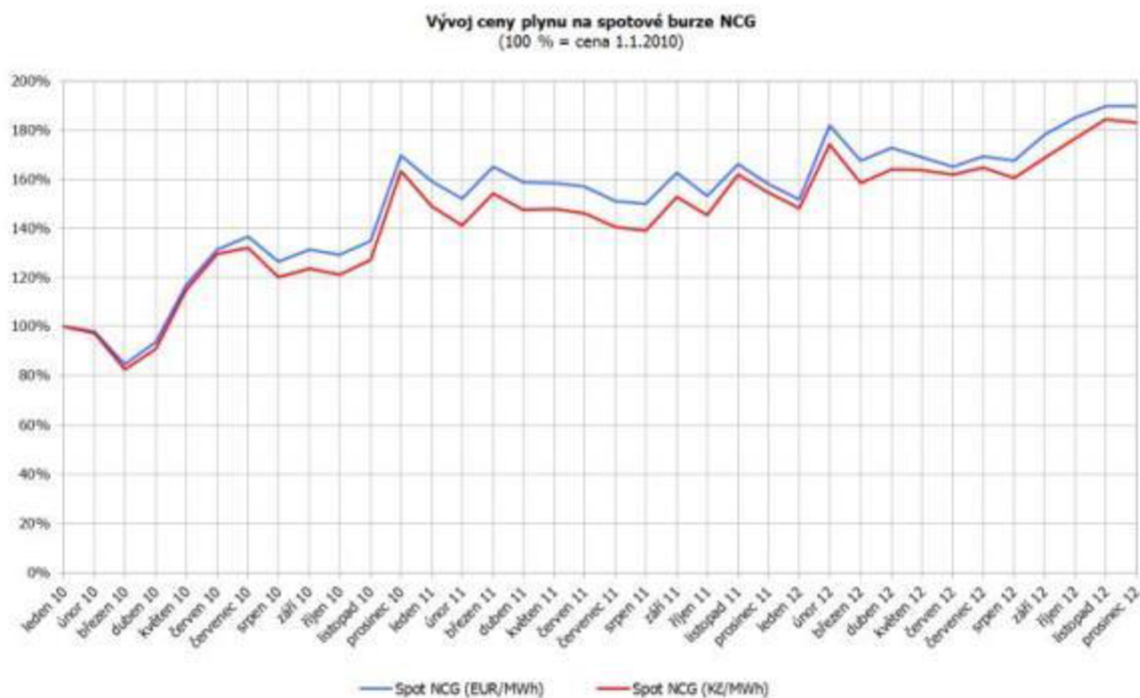
Regionálními distributory jsou nyní navrhovány změny jednotlivých Řádů provozovatele distribuční soustavy. Není však předpokladem, že by se tyto, především technické změny, promítly do konečných stupňů trhu.

### **2.3.5.3 Ekonomické faktory**

Cena zemního plynu je ovlivňována vývojem ekonomiky téměř celého světa. Energie se obchodují na společných burzách, a vzájemně se tak ovlivňují. Hlavním prvkem určujícím cenu dalších energií je především cena ropy, kterou ostatní energie s různými odchylkami kopírují. V interakci na ceně ropy je také vývoj kurzu amerického dolaru, při klesající hodnotě dolaru cena ropy vzrůstá a naopak.

Platba za nakoupený plyn je uskutečňována v USD a EUR. Faktorem ovlivňujícím cenu plynu v České republice je tedy vývoj měnových párů USD/CZK a EUR/CZK.

Následující graf znázorňuje vývoj ceny plynu na spotové burze NCG a současně také vliv vývoje cenového páru EUR/CZK na výslednou hodnotu nákupu pro dodavatele České republiky.



**Graf 4 - Vývoj ceny plynu na spotové burze NCG [zdroj: 31]**

Jak je z grafu patrné, vývoj ceny zemního plynu zaznamenává od března 2010 stoupající vývoj. Od období ekonomické recese opět začíná stoupat. Velikost intervalu rozdílu mezi křivkami představuje vliv kurzu CZK oproti EUR. Od referenčního bodu grafu, ceně k 1. 1. 2010, je patrný pozvolný nárůst tohoto rozdílu, s maximem v letních měsících roku 2011, kdy silný kurz CZK pro české obchodníky představoval snížení konečné hodnoty ceny nákupu.

Spotřeba zemního plynu je závislá na vývoji ekonomiky. A to z důvodu vysoké provázanosti, jak na vývoji ekonomiky České republiky tak celé Evropy. Pro budoucí období lze tedy očekávat stagnaci až mírný pokles celkové spotřeby zemního plynu způsobenou zpomalením hospodářského vývoje. HDP dle jednotlivých kvartálů roku 2012 představoval vývoj v podobě poklesů o 0,7 %; 1 %; 1,5 %; 1,7 %. Data byla použita z [32].

Závislost růstu spotřeby plynu na růstu ekonomiky je výrazná především při jeho průmyslovém využívání, tedy v kategoriích velkoodběratelů a středoodběratelů. Spotřeba plynu kategorie maloodběr a zejména pak kategorie domácnost vykazuje z důvodu účelu jeho využívání spíše stabilní hodnoty, je závislostí na vývoji ekonomiky ovlivněna nepřímo. Zhoršující se ekonomické podmínky mohou vést ke zvýšení míry

motivace spotřebitele k nalézání úspor nákladů a tedy k motivaci nalézání ekonomicky výhodnějších dodavatelů.

#### **2.3.5.4 Politické faktory**

Podobně jako v případě ekonomických faktorů je zemní plyn, jakožto jedna z klíčových světových energetických komodit, ovlivňován politickou situací téměř celého světa. Do jeho ceny na světových a evropských trzích se dokáže promítnout řada politických rozhodnutí, nestabilit, či hrozících válečných konfliktů. Například stále vyhrocená situace na Blízkém východě, která by mohla vést až uzavření Hormuzského průlivu, který je dopravní cestou nejen ropy, ale i katarského zemního plynu, by pro trhy zmíněných komodit znamenala značné výkyvy.

Významným evropským politickým tématem je v současné době získávání levného zemního plynu z břidlicových hornin, které zaznamenává silný rozmach v USA. Technologie s sebou však nese riziko značné ekologické zátěže. Politickou otázkou jak Evropského parlamentu, tak jednotlivých vlád evropských zemí, je rozhodnutí o možných průzkumech ložisek a případné těžbě. Rozhodnutí o přínosech použití tohoto způsobu těžby vzhledem k její možné ekologické zátěži. Tato problematika je dále rozebírána v následujícím bodě 2.3.5.5, věnujícím se technologickým faktorům.

Politické faktory v rámci České republiky lze vztahovat především na politiku přímých a nepřímých daní a obecně na stav podmínek podnikatelského prostředí.

Dlouho diskutovaná změna sazeb DPH byla uskutečněna zvýšením její základní sazby z 20 % na 21 %, a zvýšením snížené sazby ze 14 % na 15 %, a to s účinností od počátku roku 2013. Vzhledem k povaze daně se nedá konstatovat, že by na trh zemního plynu měla zásadní vliv. Toto její zvýšení však samozřejmě dále snižuje konkurenceschopnost českého průmyslu a do výsledného objemu spotřebovaných energií se tak může promítnout. Změny sazeb daní také znamenají komplikace a zvýšené nároky a náklady administrativního rázu.

Značně významnější vliv by však pro trh zemního plynu znamenala v politických kruzích diskutovaná úprava přímé, tzv. ekologické daně z plynu, která je v současné době pro většinu případů nastavena na 30,60 Kč za MWh bez DPH. Od daně z plynu jsou v současné době osvobozeny spotřebitelé kategorie domácnost. Skloňované je politiky také zavedení tzv. uhlíkové daně.

Oldřich Petržilka, prezident České plynárenské unie toto komentuje následujícím:

*„Jaký vývoj cen plynu pro konečné odběratele v následujících letech přepokládáte? Jak se do jejich výše dle vás promítne nová legislativa?*

*Cena plynu pro konečné zákazníky se bude odvíjet od dvou skutečností, tou nejdůležitější bude cena komodity, tedy cena kubíku zemního plynu. Ovšem v posledních dnech se výrazně prosazuje také druhý a navíc málo předvídatelný faktor, jímž je zdanění. To souvisí se snahou navyšovat příjmovou stánku státního rozpočtu. Děje se tak ovšem bez hlubších analýz dopadů takového zvýšení daní na průmyslové podniky a zpětně na pravděpodobnost předpokládaného či očekávaného výběru daně. Podle mého názoru by právě rozdíl očekávání a nenaplnění takových očekávání ve výběru spotřební daně motorových paliv měl být dostatečným varováním a důvodem pro detailní analýzy.*

*Česká plynárenská unie si nechala v uplynulých dnech u společnosti PPM Factum zpracovat průzkum veřejného mínění, kromě jiného zaměřený i na ceny zemního plynu. Vyplývalo z něj, že cena plynu pro domácnosti se, a to přinejmenším v některých regionech, stává problémem. V menších obcích jsme se tak dostali někde k hranici únosnosti a proto zatěžování dalšími daněmi může být v tomto smyslu velmi nebezpečná záležitost. Další zdražování by totiž mohlo přimět zejména nízkopříjmové domácnosti k tomu, aby se vrátily k topení pevnými palivy, což by mělo negativní dopady na kvalitu ovzduší a zprostředkovaně i na zdraví obyvatel. Podle průzkumu lidé stále považují plyn za stabilní palivo a jisté problémy s jeho dodávkami přiznává pouze 1,5 procenta odběratelů. Zároveň ale sedm procent našich zákazníků začíná zvažovat, zda od plynu neodejít. Přitom od roku 2014 by se mohla cena plynu jen kvůli daním zvýšit o dalších 100 korun za megawatthodinu. Na domácnosti by se totiž měla přestat vztahovat výjimka z placení spotřební daně ze zemního plynu a zároveň by navíc vstoupila v platnost ještě uhlíková daň.*

*Mezi hlavní negativa, která by z navrhovaného dalšího zdanění vyplývala, patří významné zvýšení finanční zátěže jak pro celou ekonomiku, tak zvýšení nákladů na provoz domácností, které přispěje k dalšímu snížení kupní síly obyvatelstva a tím zpětně ke snížení spotřeby zejména v oblasti výrobních průmyslových podniků. Tím by se vlastně roztočil určitý „bludný kruh“, z něhož těžko hledat východisko. Zavedením uhlíkové daně na zemní plyn by se také výrazně snížila motivace spotřebitelů používat paliva s*



*nižšími emisemi, a to zcela nelogicky v souvislosti se skutečností, že zemní plyn je nejmístější fosilní palivo s nejnižšími emisemi nejen CO<sub>2</sub>, ale i ostatních skleníkových plynů.*“ [33]

### **2.3.5.5 Technologické faktory**

#### **Informační technologie**

Z technologických faktorů ovlivňující trh zemního plynu lze zmínit stále rozšířenější využívání IT prostředků a s tím spojené elektronické komunikace. Využívání mobilní telefonické komunikace, či e-mailové pošty, dává možnosti velice operativní a nenákladné výměny informací. Stále častější je využívání internetu jako média pro získávání informací a také on-line nákupu zboží a služeb.

Dle průzkumu agentury MNS Market Research mezi 6 500 respondenty, prezentovaného týdeníkem ekonom [ekonom], stále více spotřebitelů využívá pro volbu dodavatele zboží internetové srovnávací cen. V roce 2012 to bylo již 52 %, což je oproti roku předcházejícímu meziroční nárůst o 8 %.

Podobný trend se nachází i v případě trhu energií. Na internetu se objevila celá řada kalkulátorů cen energií a jejich srovnávačů, kde uživatel po zadání základních parametrů své spotřeby okamžitě zjistí svou možnou úsporu dle jednotlivých dodavatelů. Toto samozřejmě značnou mírou vede ke zvyšování konkurenčního prostředí a tlaku na konečné ceny.

#### **Hydraulické štěpení**

Zavádění používání metody hydraulického štěpení (frakování - z anglického hydraulic fracturing, zkráceně fracking) pro získávání zemního plynu a ropy do praxe, poprvé objevené v USA již koncem první poloviny minulého století, vede k nalézání nových bohatých kapacit zdrojů těchto surovin.

Největší expanzi používání této technologie zažívají USA, které se tak stávají energeticky soběstačnými a tímto zde dochází ke značnému zlevnění takto získávaných komodit, což se promítá i do cen evropských. V současné době je v konečných fázích jednání i dvacetiletý kontrakt exportu stlačeného zemního plynu do Británie.

Evropa v tomto směru však nezůstává pozadu, hnaná především možností vyšší konkurenceschopnosti průmyslu, které se dá snížením nákladů na energii dosáhnout, provádí průzkumy možných ložisek a možností těžby.

Podstatným faktorem částečně limitujícím použití hydraulického štěpení v Evropě je však ekologická zátěž této technologie, na kterou je zde oproti USA kladen větší důraz. Tímto se frakování stává kontroverzním tématem. Ekologické hrozby představuje především kontaminace podzemních vod chemikáliemi používanými při frakování a dále rizika podzemních výbuchů.

O rozvoji frakování v Evropě hovoří následující článek:

*„Evropský parlament odmítl návrh na zákaz rozvoje ložisek břidlicového plynu v Evropské unii. V sérii hlasování se ale k této kontroverzní otázce postavil opatrně a zdůraznil nutnost důkladné regulace průzkumu ložisek a těžby nového slibného zdroje energie.*

*Výzvu k zákazu průzkumu a těžby plynu z břidlicových hornin parlament odmítl s tím, že členské státy EU mají právo využívat své nerostné zásoby. Ze dvou předložených zpráv ale vyškrtl větu, podle níž může břidlicový plyn „hrát zásadní roli“ v přechodu na nízkoemisní energetické zdroje, a odmítl také vyzvat k podpoře „vysoké úrovně udržitelné produkce břidlicového plynu“.*

*Evropa sleduje, jak Spojené státy už díky bouřlivému rozvoji břidlicových ložisek plynu a ropy v posledních letech míří k energetické soběstačnosti a jak několikanásobně levnější plyn než jinde začíná mít hmatatelný pozitivní vliv na konkurenceschopnost amerického průmyslu. Na starém kontinentě mezitím některé země včetně České republiky zavedly na průzkum břidlicového plynu moratorium. Evropská komise nicméně na příští rok chystá regulační rámec pro tyto aktivity.*

*„Provedené studie naznačují, že v současné legislativě EU existuje řada nejistot a prázdných míst,“ řekl evropský komisař pro životní prostředí Janez Potočnik. „Vyrovnání se s riziky pro zdraví a životní prostředí bude mít zásadní vliv na to, aby toto odvětví přijala široká veřejnost,“ dodal komisař podle agentury Reuters.*

*Ekologičtí aktivisté vedou kampaň za zákaz samotného průzkumu potenciálních břidlicových ložisek v Evropě a zdůvodňují to zejména riziky, které těžba v horninách pomocí takzvaného frakování údajně znamená pro zásoby podzemní vody. Šíření*

*takových obav v kombinaci s vysokou hustotou zalidnění může vážně poškodit vyhlídky na rozvoj těchto zásob v Evropě.*“ [34]

Prezident České plynárenské unie, Oldřich Petržilka, se 31. 12. 2012 k otázce frakování redakci České informační agentury vyslovil následovně:

*„Diskutovaným tématem poslední doby je také břidlicový plyn. Jaký má ČR dle vás potenciál v oblasti těžby této komodity? Jakou měrou se může právě břidlicový plyn podílet na celkové spotřebě?*

*Hned úvodem bych chtěl říci, že břidlicový plyn, či dokonce jen pouhá možnost jeho případné těžby v Evropě, již změnil evropský trh se zemním plynem, aniž by zde byla vůbec vytěžena a prodána jediná molekula zemního plynu pocházejícího z břidlic. Právě objemy zkapalněného zemního plynu uvolněné z dodávek pro USA v důsledku rostoucí těžby břidlicového plynu a přesměrované do Evropy mají dnes pozitivní vliv na evropský trh s plynem, který se donedávna točil v bludném kruhu špatných liberalizačních rozhodnutí. Břidlicový plyn je ale dodnes do značné míry stále ještě jakousi virtuální realitou, hodně se o něm mluví a málo ví. Jeho potenciál určitě existuje a může v případě úspěšných průzkumů evropských geologických struktur představovat určitou odpověď na (podle mne až zbytečně zdírazňovanou) závislost na externích dodávkách. Potenciální evropské zásoby břidlicového plynu by bezesporu mohly pokrýt určitou část spotřeby zemního plynu v Evropě v příštích letech. Tím by se pak mohla zmenšit potřeba dovozu klasického zemního plynu z jeho tradičních zdrojů, jako jsou Rusko, Norsko, Kazachstán, severní Afrika či zkapalněný zemní plyn odkudkoliv. Na druhou stranu je ovšem třeba otevřeně říci, že v Evropě dosud nebyly ověřeny, natož vrtným průzkumem potvrzeny, zásoby břidlicového plynu, neexistuje potřebná detailní geologická studie, která je nezbytná pro stanovení výše prognózovaných zásob, atd. Bezesporu ve srovnání s USA jsou a budou v Evropě zcela odlišné náklady na vrtné práce, existují rozdílné názory na technologii hydraulického štěpení, podstatně vyšší environmentální vnímání možných rizik těžby je již realitou, trh s plynem má odlišnou strukturu, vrtné technologie budou pravděpodobně v nejvyšší míře importovány právě z*

*USA.... Takže odpověď na otázku? Ano, potenciál existuje, ale zatím o tom stále víme příliš málo.*“ [33]

### **2.3.5.6 Ekologické faktory**

#### **Zemní plyn jako ekologické palivo**

Zemní plyn, přestože je zařazován do fosilních paliv, je považován za ekologicky šetrné palivo. Jeho používání negativně ovlivňuje životní prostředí v co nejmenší míře.

Ve srovnání s ostatními fosilními palivy a energiemi má používání zemního plynu řadu výhod.

Výstavba plynovodů a ostatních potřebných technických zařízení je spojena s minimálním zábořem půdy, která se ve většině případů vrací původnímu účelu. Plynovody jsou uloženy v zemi a nikterak nenarušují tvář krajiny.

Hlavní ekologické výhody zemního plynu se ale projevují až při jeho spalování, při kterém vzniká ve srovnání například s hnědým či černým uhlím nebo s kapalnými palivy daleko méně škodlivin. Emise prachu a oxidu siřičitého jsou ve spalinách obsaženy v zanedbatelném množství. Dále také emise oxidu uhelnatého a uhlovodíků jsou ve srovnání s ostatními palivy výrazně nižší.

Emise oxidů dusíku, tedy směsi oxidu dusnatého a oxidu dusičitého, vznikající spalováním dusíkatých látek obsažených v palivu a ze vzdušného dusíku při vysokých teplotách, je v případě zemního plynu ve srovnání s pevnými a kapalnými palivy výrazně nižší. Zemní plyn neobsahuje žádné dusíkaté látky, takže oxidy dusíku mohou vznikat právě jen z dusíku vzdušného. Jejich tvorba je závislá na teplotě spalování. Se zvyšující se teplotou je vyšší i tvorba NO<sub>x</sub>.

Výrobci plynových spotřebičů věnují omezování vzniku NO<sub>x</sub> velkou pozornost. Konstrukčními úpravami hořáků a spalovacích komor plynových spotřebičů se podařilo snížit emise NO<sub>x</sub> až na 10 % původních hodnot. U moderních kondenzačních plynových kotlů, využívajících latentní energii, tedy teplo obsažené ve spalinách, je uváděna účinnost převyšující 100 %. Součet běžné účinnosti kotle a cca 11 % spalného tepla obsaženého ve spalinách, dosahuje hodnot kolem 108 %. Spotřebují tak méně energie a obsah škodlivin CO<sub>2</sub> a NO<sub>x</sub> je dále snižován na minimum.

Jako každé uhlikaté palivo je i zemní plyn zdrojem oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>), který je označován za látku přispívající ke zvyšování tzv. skleníkového efektu. Ve srovnání s ostatními palivy však na uvolněnou jednotku tepla vzniká při spalování zemního plynu:

- o 40 až 50 % méně CO<sub>2</sub> ve srovnání s tuhými palivy
- o 30 až 35 % méně CO<sub>2</sub> ve srovnání s kapalnými palivy

I ze zmíněných hledisek je stlačený zemní plyn (CNG) také stále častěji využíván jako palivo ekologicky šetrných motorových vozidel, či jako palivo kogeneračních jednotek, vyrábějících současně tepelnou a elektrickou energii, což představuje další budoucí potenciál jeho zvyšování spotřeby. [35]

### **Environmentální politika SPP CZ**

SPP CZ si je při svých aktivitách vědoma společenské odpovědnosti spojené s otázkami ekologie. Podnikové procesy jsou nastavovány s ohledem na eliminaci ekologické zátěže. Absence sítě zákaznických center, minimalizace provozu motorových vozidel a upřednostňování efektivní moderní výměny informací prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků tomu jen napomáhají.

### 2.3.5.7 Identifikace příležitostí a hrozeb makroprostředí

Zjištěné skutečnosti vycházející z analýzy makrookolí SLEPTE, které lze považovat za přímé příležitosti, či hrozby jsou shrnuty následující tabulkou.

Tabulka 1 - Identifikace přímých příležitostí a hrozeb makroprostředí [zdroj: vlastní]

	Příležitosti	Hrozby
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> <li>1, 248 mil. atraktivních potencionálních zákazníků , tj. cca 44% celkového počtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prohlubování nedůvěřivosti a averze spotřebitele</li> </ul>
Legislativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budoucí posílení legislativy napomáhající seriózním dodavatelům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímé hrozby nebyly identifikovány</li> </ul>
Ekonomické	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení motivace spotřebitele ke snižování nákladů, způsobená zhoršujícími se ekonomickými podmínkami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snižování celkové spotřeby zemního plynu v závislosti na vývoji výkonnosti ekonomiky</li> </ul>
Politické	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímé příležitosti nebyly identifikovány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možné zvyšování sazeb DPH</li> <li>Zvyšování daňové zátěže přímým zdaněním zemního plynu</li> </ul>
Technologické	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologie hydraulického štěpení vedoucí ke snižování ceny zemního plynu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zostření konkurence a tlak na ceny zvyšováním informativnosti spotřebitele</li> </ul>
Ekologické	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zemní plyn je považován za ekologicky šetrné palivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přímé hrozby nebyly identifikovány</li> </ul>

## 2.3.6 Mikroprostředí

Analýza oborového mikroprostředí vychází z Porterovy metody analýzy pěti sil.

### 2.3.6.1 Stávající konkurence

Energetický regulační úřad eviduje k 28. 2. 2013 190 držitelů licence pro obchod s plynem. Pokud bude tento počet očištěn od držitelů licence, kteří ji využívají zejména k pokrývání vlastních potřeb a aktivně dodávku zemního plynu nenabízejí dalším konečným spotřebitelům za účelem zisku, a budou bráni v potaz pouze ti dodavatelé, u kterých celkový počet odběrných míst překračuje k 28. 2. 2013 počet 100, omezuje se, dle příslušné měsíční zprávy OTE [30], počet dodavatelů na 43.

Ze stejného zdroje byla použita i data pro sestavení následujících grafů znázorňujících úspěšnost akvizice nových zákazníků jednotlivých dodavatelů. Konkrétně se jedná o průměrný měsíční přírůstek odběrných míst jednotlivých dodavatelů za období 2/2012 až 2/2013, spočítaný na základě vývoje jejich celkového počtu odběrných míst.

OTE použitou zdrojovou tabulku dat komentuje následujícím:

*„Tabulka udává celkový počet odběrných a předávacích míst (OPM) jednotlivých dodavatelů plynu k poslednímu kalendářnímu dni měsíce. Počty OPM vertikálně integrovaných podnikatelů (regionálních dodavatelů) nemusí obsahovat všechna OPM registrovaná v domácí zóně. V tabulce jsou uvedeni pouze ti dodavatelé plynu, kteří mají k uvedenému datu více než 100 OPM registrovaných v systému OTE.*

*Poznámka: Celkový počet registrovaných OPM v sítích regionálních distribučních společností dosahoval k 1. 1. 2012 počtu přibližně 2 870 000 OPM.“ [30]*

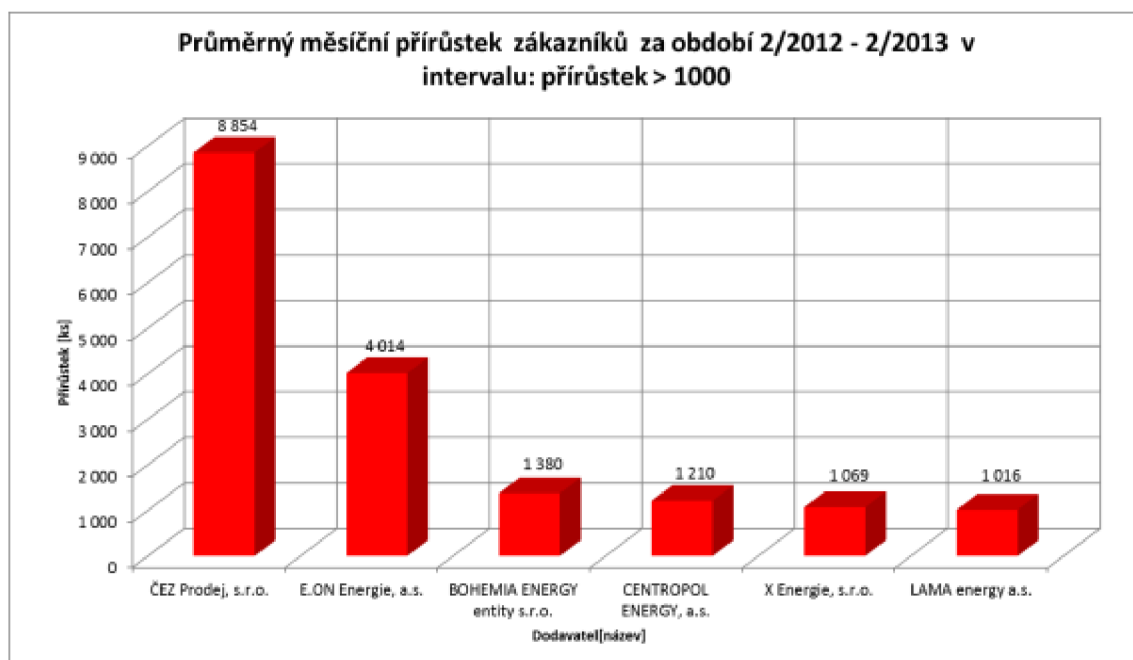
Z tohoto vyplývá, že použitá zdrojová tabulka zdaleka neobsahuje všechna odběrná místa tradičních dodavatelů. Obsahuje jen ta odběrná místa, u nichž došlo od liberalizace trhu ke změně dodavatele. V případě alternativních dodavatelů se tedy data dají považovat za přesná. Počet, respektive vypočítaný průměrný přírůstek tradičních dodavatelů však nelze brát v potaz. Toto číslo zaznamenává průměrný přírůstek zákazníků, kteří se k tradičním dodavatelům vrátili, případně přírůstek způsobený nově vzniklými odběrnými místy. Daleko přesnějším přírůstkem by v tomto případě byl

součet všech přírůstků alternativních dodavatelů, avšak samozřejmě s minusovým znaménkem.

Třeba je ještě podotknout, že zdrojová data zahrnují veškerá odběrná místa, tedy všech kategorií odběratelů. Tato práce se však věnuje pouze kategorii maloobtěř se zahrnutím domácností. Počet odběrných míst kategorie velkoobtěř a střeřdoobtěř však představuje pouze 0,3 % celkového počtu, což tedy lze v tomto případě zanedbat.

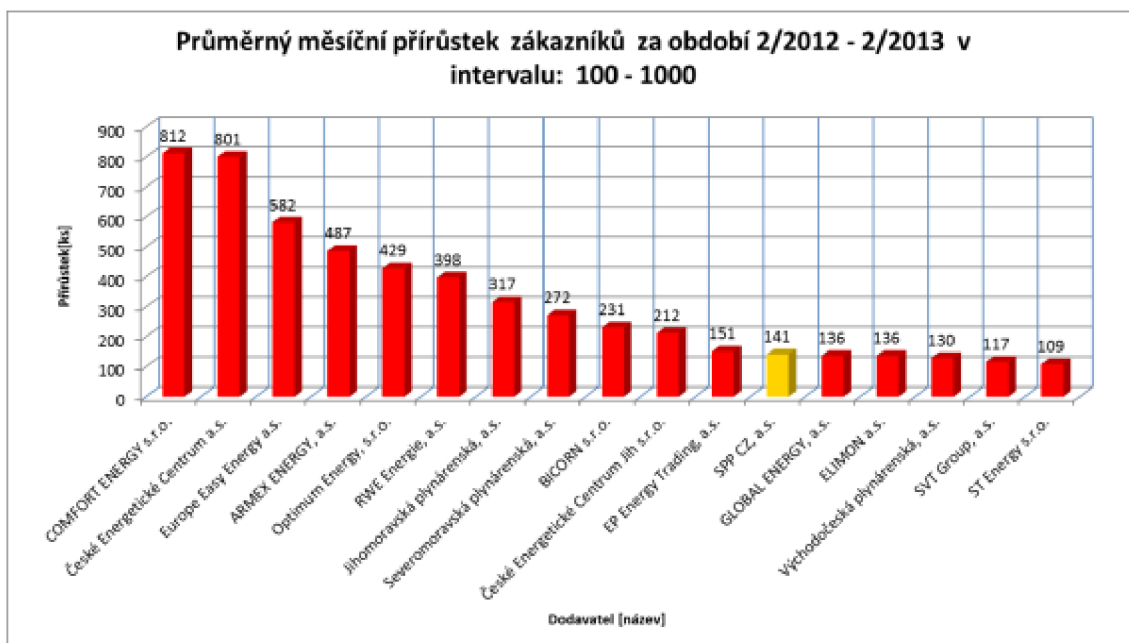
Vzhledem k diametrálním rozdílům je vyobrazení úspěšnosti rozděleno do skupiny tří grafů podle intervalů přírůstků: přírůstek < 100, 100 až 1000 a přírůstek > 1000.

Pozice SPP CZ se s průměrným přírůstkem 141 odběrných míst za měsíc nachází na 18. místě z celkového zmiňovaného počtu 43 dodavatelů. V grafu je vyznačena žlutou barvou. Pokud bude do tohoto přírůstku brán v potaz také odliv zákazníků, lze výkon akvizice přibližně stanovit na 150 odběrných míst měsíčně.



**Graf 5 - Průměrný měsíční přírůstek zákazníků za období 2/2012-2/2013 v intervalu: přírůstek>1000 [vlastní, data: 30]**





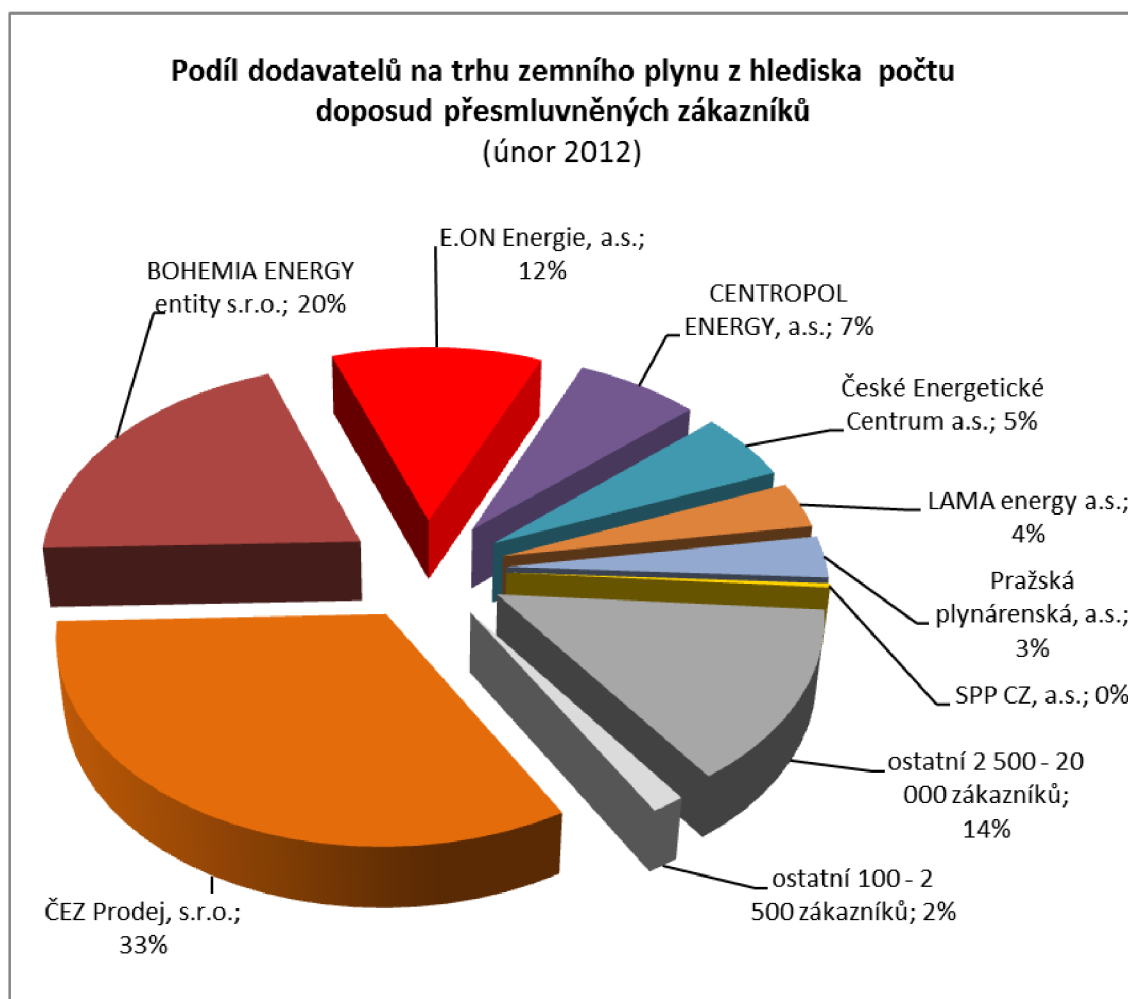
**Graf 6 - Průměrný měsíční přírůstek zákazníků za období 2/2012-2/2013 v intervalu přírůstku: 100-1000 [vlastní, data: 30]**



**Graf 7 - Průměrný měsíční přírůstek zákazníků za období 2/2012-2/2013 v intervalu: přírůstek < 100 [vlastní, data: 30]**

Ze stejných zdrojových dat byl sestaven také následující graf popisující procentní rozdělení doposud přesmluvněných odběratelů podle jednotlivých dodavatelů. Popisuje tedy celkovou procentní participaci jednotlivých dodavatelů na celkovém počtu změny dodavatele. Vzhledem k velkému množství dodavatelů byli z tohoto pohledu menší

dodavatelé seskupení do dvou skupin, a to dodavatelé se 100 až 2 500 zákazníků a dodavatelé od 2 500 zákazníků do 20 000 zákazníků.



**Graf 8 - Podíl dodavatelů na trhu zemního plynu z hlediska počtu doposud přesmluvněných zákazníků [vlastní, data: 30]**

### Skupina RWE

Prvním konkurenčním dodavatelem, který bude popisován, je skupina RWE. Vývoj tohoto dodavatele však z výše zmiňovaných důvodů není přesně předešlými grafy zaznamenán.

Jak již pojednává citovaný článek týdeníku Ekonom v bodě 2.3.2, RWE, respektive její dceřiné společnosti, kterými jsou Jihomoravská plynárenská, a.s., Severomoravská plynárenská, a.s., Východočeská plynárenská, a.s. a RWE Energie, a.s. představuje tradičního a před liberalizací trhu téměř jediného dodavatele. Vzhledem ke kombinaci velice vysokých cen dodávek plynu RWE, způsobených především nevýhodným dlouhodobým kontraktem na dodávku zemního plynu mezi ruským

Gazpromem a RWE Transgas, který je už i předmětem několikaletých soudních sporů mezi těmito dvěma stranami, a dále k typu smlouvy - na dobu neurčitou, kterou většina zákazníků RWE má, a která umožňuje velice snadný odstup, a tedy následnou změnu dodavatele, je možno RWE označovat spíše za zdroj potencionálních zákazníků pro řadu ostatních dodavatelů, nežli konkurenta.

Tato situace však nemusí být věčná, jednak zákazníků RWE, přesmluvňováním alternativními dodavateli, znatelně ubývá. Tržní podíl RWE se ke konci roku 2012 pohyboval okolo 41 %, jak je patrné z předešlého grafu s názvem: Graf 2 - Tržní podíl RWE v čase. Ovšem rozhodující bude především výsledek zmiňovaného soudního sporu, výsledku arbitráže, který je očekáván v prvním pololetí roku 2013 a který by v případě úspěchu skupiny RWE mohl znamenat výrazné snížení cen a obnovení její konkurenceschopnosti, což představuje poměrně výraznou hrozbu, která by mohla vést ke značné eliminaci možností dalšího rozšiřování zákaznických portfolií ostatních dodavatelů a tedy také SPP CZ.

#### **ČEZ Prodej, s.r.o.**

Jak je patrné, tak za největšího lídra v akvizici získávání zákazníků lze považovat společnost ČEZ Prodej, s.r.o. Tento úspěch je zapříčiněn především vybudovaným jménem společnosti a využitím oslovování dosavadního portfolia zákazníků, kterému tento dodavatel již zajišťuje dodávky elektřiny, s nabídkou dodávek zemního plynu, podpořeného výraznou reklamní kampaní. Ceny tohoto dodavatele se pohybují v horních sférách cenového spektra, daleko nad hladinou SPP CZ. Zákazníci ČEZ tak tvoří významnou skupinu přírůstku zákaznického portfolia SPP CZ.

#### **Bohemia Energy entity, s.r.o.**

Téměř prvním alternativním dodavatelem energií na českém trhu byla Bohemia Energy. Tato společnost se nejdříve soustředila na trh elektrické energie, později podobně jako výše zmiňovaný ČEZ využila možnost oslovení stávajícího portfolia zákazníků i k dodávkám zemního plynu.

Akvizice Bohemia Energy je založena na přímém podomním prodeji. V posledních dvou letech je jejím exkluzivním partnerem poskytujícím služby přímého prodeje společnost d2d CZ s.r.o.

Produkty a ceny tohoto dodavatele jsou vzhledem k jejich atraktivitě pro spotřebitele velice podprůměrné. Využívá se především potenciálu síly přímého prodeje, ze kterého, jak již bylo zmiňováno bodem 2.3.3, nejvíce pramení stížnosti na neseriózní jednání využívající nekalých klamavých obchodních praktik.

I přes vysoké ceny se však řada zákazníků Bohemia Energy stává pro konkurenční dodavatele často poměrně nedobytnými, a to především z důvodu pro zákazníka nevýhodných a nejasných obchodních podmínek, vysokých pokut při jejich nedodržení v případech odstupu od smlouvy a také jejich propracovaného retenčního systému.

#### **E. ON Energie, a.s.**

I E. ON opět boduje využitím stávajících zákazníků odebírajících elektrickou energii, svou vybudovanou silnou značkou, ale také výraznou reklamní kampaní a pro spotřebitele příznivými cenami, kterými si odběratele dokáže jak přitáhnout, tak také udržet. E. ON pro značnou část získávání zákazníků dále využívá své nízké ceny produktu STANDARD bez závazků, kde se v porovnání pohybuje na nejspodnějších příčkách. Využívá tak aktivit ostatních dodavatelů, kteří poskytnou spotřebiteli počáteční impuls, informaci o možné úspoře, a on následně volí E. ON jako velkého známého dodavatele s nejnižší cenou.

Dosahuje tak velice dobrých výsledků získávání zákazníků a představuje tak velkého konkurenta. Zároveň se tu však nabízí příležitost v podobě vystřídání jeho pozice.

#### **2.3.6.2 Hrozba vstupu potenciální konkurence**

I přes relativně malé bariéry vstupu do odvětví souzených dle zmiňovaného současného počtu držitelů licence pro obchod se zemním plynem není vzhledem k nasycenosti trhu předpokládán žádný masivní vstup další konkurence, tedy vstup dalších nových hráčů na trh. Naopak je očekávána spíše stagnace počtu dodavatelů nebo i jejich mírný pokles. Tato predikce koresponduje s již zmíněným předpokladem ERÚ v bodě 2.3.1. Konkurenční hrozby lze tedy očekávat spíše aktivitami ze strany stávající konkurence.

### 2.3.6.3 Vyjednávací síla dodavatelů

#### Zemní plyn

Klíčová je samozřejmě vyjednávací síla dodavatelů obchodované komodity zemního plynu. Zemní plyn je možno nakoupit, jak již bylo zmiňováno, dvěma způsoby. Prvním z nich je nákup na základě dlouhodobých kontraktů s norskými či ruskými společnostmi zemní plyn přímo produkujícími. Nejdůležitější z dodávacích podmínek, tedy cena komodity, zde závisí na několika faktorech. Stěžejním z nich je především vývoj relativních substitutů, jako jsou ropa, elektřina, topné oleje a černé uhlí na světových trzích. Dalším faktorem je vývoj měnových párů, a to především USD/CZK a EUR/USD. Cena tak není pevně určena, ale je stanovována dle cenové formule, tedy vzorce zahrnujícího uvedené faktory. Jeho přesná podoba závisí na konkrétní obchodní dohodě.

Druhou možností pořízení zemního plynu je jeho nákup na několika evropských energetických trzích (energetických burzách). Zejména se zde pak jedná o platformu NCG na německé energetické burze European Energy Exchange (EEX) v Lipsku, burzu Baumgarten v Rakousku nebo například trh TTF v Nizozemsku. Burzovní obchody lze rozdělit na spotové, tedy s okamžitým dodáním plynu (druhý den po obchodním dnu), ceny zde okamžitě odráží aktuální situaci na trhu. Dále na termínované obchody (futures), které se uzavírají k určitému datu, respektive intervalu v budoucnosti, kdy se uskuteční fyzická dodávka. Ceny futures odrážejí prognózy obchodníků na budoucí vývoj. Poslední možností je obchod s deriváty. Ty nejsou podmíněny skutečným odběrem zemního plynu, ale pouze zahrnují určité právo kupujícího na nákup, nikoliv však jeho povinnost.

Na burzách je tedy cena nabízeného plynu utvářena tržními mechanismy, aktuální nabídkou a poptávkou. Obchoduje se v EUR/MWh, výsledná cena pro zákazníky v ČR je tak ovlivněna kurzem EUR/CZK.

SPP CZ získává zemní plyn především nákupem na energetických burzách, a to kombinací jednotlivých zmiňovaných typů burzovních obchodů. Cílem je diverzifikace zdrojů, která v co největší míře zajišťuje minimalizaci závislosti na dodavatelích.

## **Telemarketingové služby**

Stěžejním akvizičním kanálem SPP CZ je přímý telefonní prodej. Tento je zajišťován formou outsourcingu telemarketingových služeb jedním dominantním a dalšími několika externími outbound call centry. Vzhledem k dynamičnosti trhu a také stále se měnícím podmínkám je udržení této spolupráce v efektivních rozměrech problémem. Vyplývá zde tedy poměrně silná závislost na těchto dodavatelích, respektive dominantním dodavateli, a potenciální hrozba možného rozvázání spolupráce.

### **2.3.6.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Vzhledem k poměrně vysoké diverzifikaci zákaznického portfolia dosahujícího řádů tisíců zákazníků nedochází v maloobdobě segmentu k závislosti na jednotlivých odběratelích.

Obecně však silícím konkurenčním prostředím a také stále posilující, legislativně podporovanou pozicí odběratelů jejich vyjednávací síla stále roste, což se projevuje zejména v tlaku na snižování cen a také na kvalitu zákaznického servisu.

### **2.3.6.5 Hrozba substituce produktu**

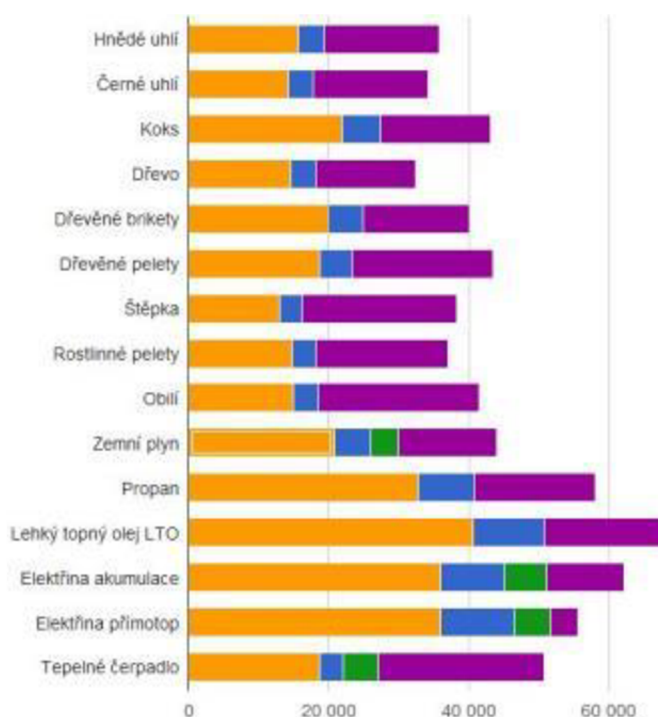
Substituce zemního plynu jako zdroje tepelné energie jinými zdroji je částečně omezená technickými dispozicemi nemovitostí spotřebitelů. Toto, v některých případech téměř neměnné omezení, je nejvíce patrné především ve vytápění bytů, kde technické možnosti přirozeně neumožňují změnu vytápění například na tuhá či kapalná paliva. Velice problematické je zde i použití moderních zdrojů vytápění, jako jsou tepelná čerpadla či solární panely.

Větší možnosti mají samostatně stojící nemovitosti, rodinné domy, které však mohou být pro využívání některých substitučních zdrojů také značně omezeny, například lokalitou, legislativními faktory v podobě ekologických či památkových předpisů a dalšími.

Faktory ovlivňujícími volbu způsobu vytápění jsou značně individuálně vázané na konkrétní situaci a spotřebitele. Především se jedná o technické dispozice předmětných nemovitostí, počáteční investice (investice do změny) a životnost, ekonomiku provozu, náklady na údržbu a také často opomíjený uživatelský komfort, případně oportunitní

náklady spojené s některými způsoby vytápění. Rozhodující je však nakonec především osobní preference konkrétního spotřebitele.

Porovnávání nákladů na vytápění a srovnávání zdrojů vytápění bývá častým tématem řady různých studií a diskuzí. Tímto problémem se zabývá i poměrně uznávaný internetový portál pro oblast stavebnictví a úspory energií [www.tzb-info.cz](http://www.tzb-info.cz), který je zdrojem následujícího porovnání ročních nákladů na vytápění dle jednotlivých způsobů:



**Graf 9 - Porovnání ročních nákladů na vytápění [zdroj: 36]**

Vstupní data pro porovnání, které je znázorněno v předešlém grafu, tedy především ceny paliv, otopné soustavy, zdroje tepla a dalších, byla ponechána na defaultně nastavených hodnotách. Pro větší srovnatelnost z hlediska uživatelského komfortu byla u zdrojů tepla využívajících pevná paliva zvolena jejich automatická varianta s akumulací, poskytující větší komfort a vyžadující menší nároky na obsluhu.

Roční spotřeba energie na vytápění objektu a teplou vodu byla nastavena na 20 MWh, což odpovídá zhruba menšímu rodinnému domu. Podobné výsledky z hlediska pořadí ekonomické náročnosti provozu však vycházejí i v případě poloviční spotřeby odpovídající příkladu samostatné bytové jednotky.

Fialová složka pruhového grafu znázorňuje rozpočítané investiční náklady, zelená složka pak paušální platby, modrá náklady na ohřev užitkové vody a oranžová vlastní náklady na vytápění (palivo).

Z porovnání je patrné, že vytápění a ohřev užitkové vody zemním plynem je po vytápění pevnými palivy nejméně ekonomicky náročným zdrojem tepla. A to navíc s výhodami téměř nulových požadavků obsluhy, širokých možností regulace a automatizace a nízké ekologické zátěže. Vychází dokonce levněji než vytápění pomocí tepelného čerpadla, které je bez využití čerpání dotací limitováno stále velice vysokými pořizovacími náklady.

V dohledné budoucnosti tedy z tohoto pohledu není očekávána výrazná substituce zemního plynu jako zdroje tepelné energie.



### 2.3.6.6 Identifikace přímých příležitostí a hrozeb mikroprostředí

Zjištěné skutečnosti vycházející z Porterovy analýzy mikroprostředí, které lze považovat za přímé příležitosti či hrozby, jsou shrnuty níže uvedenou tabulkou.

Tabulka 2 - Identifikace přímých příležitostí a hrozeb mikroprostředí [zdroj: vlastní]

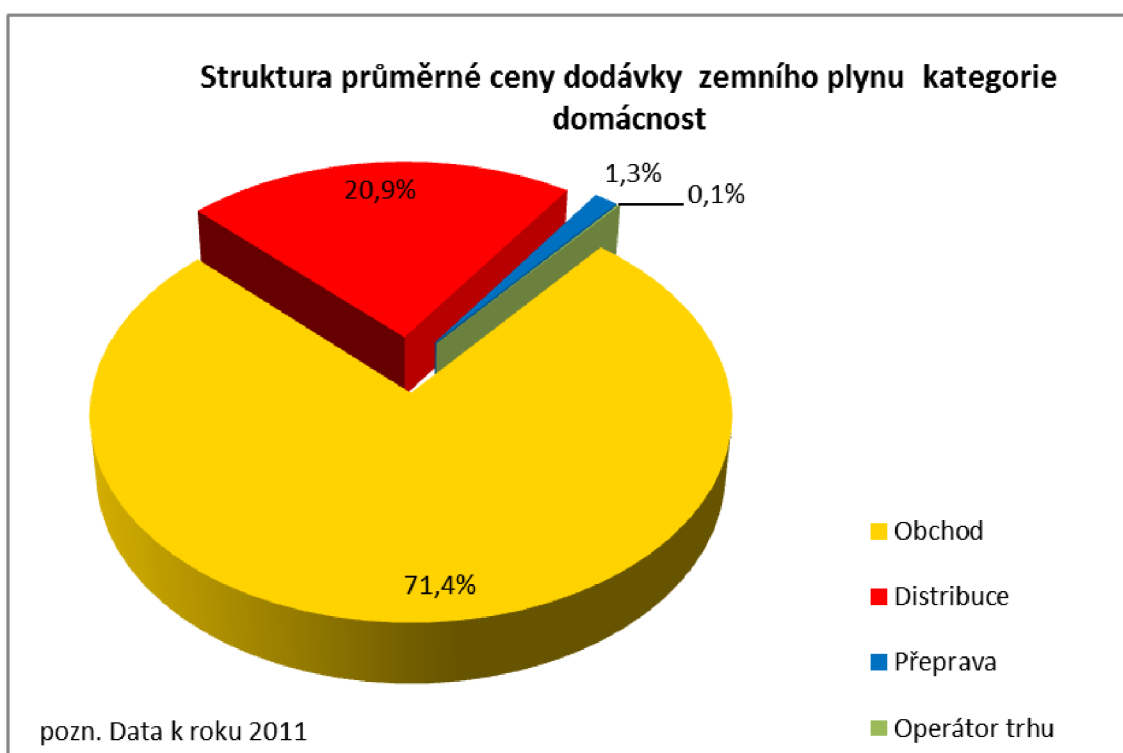
	Příležitosti	Hrozby
Stávající konkurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možné snižování počtu stávajících konkurentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení cenové hladiny tradičních dodavatelů (RWE), vyrovnání cenových rozdílů</li> <li>Konkurenční tlak na cenu (snižování marží)</li> </ul>
Potencionální konkurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poukazování na nekalé obchodní praktiky konkurentů a jejich nereseriozní jednání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V dohledné budoucnosti není očekáván žádný masivní vstup další potencionální konkurence</li> </ul>
Vyjednávací síla dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení vyjednávací síly dodavatelů jejich větší diverzifikací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výpadek spolupráce s dodavateli/ dominantním dodavatelem telemarketingových služeb</li> </ul>
Vyjednávací síla odběratelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>V dohledné budoucnosti není očekávána v tomto směru žádná příležitost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyšující se konkurenční prostředí vedoucí ke zvyšování vyjednávací pozice odběratelů</li> </ul>
Substituce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zemní plyn je jedním z nejméně ekonomicky náročných zdrojů tepla, poskytující vysoký komfort používání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V dohledné budoucnosti není očekávána výrazná substituce zemního plynu jako zdroje energie</li> </ul>

### 2.3.7 Marketingový mix na trhu zemního plynu

Marketingové mixy vyskytující se na trhu zemního plynu segmentu maloobděl vykazují následovně popsané charakteristiky. Porovnáním se současným marketingovým mixem společnosti SPP CZ vystupují z pohledu marketingu na povrch její vnitřní silné a slabé stránky.

#### 2.3.7.1 Cena

Koncová cena zemního plynu, kterou musí odběratel za dodávku vynaložit, je tvořena regulovanou a neregulovanou částí. Regulovaná část obsahuje cenu za přepravu a distribuci plynu a dále za služby operátora trhu. Neregulovaná, tzv. obchodní část může být jednak jednosložková, kdy je tvořena pouze cenou za odebraný objem komodity, nebo dvousložková, která se skládá z ceny komodity a stálého měsíčního poplatku, respektive poplatku za rezervovanou kapacitu dodavateli.



**Graf 10 - Struktura průměrné ceny dodávky zemního plynu kategorie domácnost [přepřacováno, data: 37]**

Nejčastěji je dodavateli používána právě dvousložková struktura obchodní části ceny. Možné odlišení od konkurence se tak jeví používáním její jednosložkové verze,

tedy bez fixních poplatků. Tímto však musí být cena za odebraný objem komodity, kterou se zjednodušeně značná část odběratelů orientuje, navýšená.

Porovnáním výše cenových hladin v rámci Evropy se již zabýval předchozí bod 2.3.4.

V rámci České republiky dosahují rozdíly výši cenových hladin mezi jednotlivými dodavateli hodnot až kolem 25 %. Přesný žebříček dodavatelů podle výše jejich cen nelze jednoznačně určit. Je ovlivněn faktory, jako je celkový objem roční spotřeby, distribuční zóna odběratele a také typ produktu, se kterým je cena úzce spjatá.

**Tabulka 3 - Cenové srovnání dodavatelů plynu v ČR [38, str. 20]**

Domácnost v Praze, která používá plyn k vaření a ohřevu vody		Domácnost na Jižní Moravě, která používá plyn k vaření, ohřevu vody a k vytápění bytu		Domácnost ve středních Čechách, která používá plyn k vaření, ohřevu vody a k vytápění rodinného domu	
roční spotřeba 6 MWh		roční spotřeba 20 MWh		roční spotřeba 32 MWh	
Halimedes (Plynule.cz)	7640	ČEZ (e-tarif Plyn plus)	24 412	Europe Easy Energy	41 750
Europe Easy Energy	8366	Europe Easy Energy	26 030	Elimon	43 463
Elimon	9259	E.ON Energie (Standard)	26 509	Halimedes (Plynule.cz)	43 517
E.ON Energie (Standard)	9263	Halimedes (Plynule.cz)	27 346	Optimum Energy	43 669
EP Energy Trading	9520	Optimum Energy	27 393	E.ON Energie (Standard)	44 406
Armex Energy	9556	Elimon	27 521	EP Energy Trading	45 027
Optimum Energy	9598	EP Energy Trading	28 290	Armex Energy	45 104
SPP CZ (kubík)	9745	SPP CZ (kubík)	28 329	Lama Energy (Standard)	45 346
E.ON Energie (Fix 2013)	9759	Armex Energy	28 339	SPP CZ (kubík)	45 951
ČEZ (e-tarif)	10 631	Lama Energy (Standard)	28 523	Pražská plynárenská	46 145
Global Energy	10 689	Pražská plynárenská	28 958	E.ON Energie (Fix 2013)	47 055
Centropol Energy	10 848	E.ON Energie (Fix 2013)	29 616	GAS International	49 098
RWE Energie	11 081	GAS International	30 816	Bicorn (Standard)	49 271
Lama Energy	11 197	Bicorn (Standard)	30 938	Global Energy	49 460
X Energie	11 241	ČEZ (Comfort A)	32 107	České energetické centrum (Standard)	50 610
ČEZ (comfort)	11 403	České energetické centrum (Standard)	32 277	ČEZ (comfort A)	51 085
Bohemia Energy	11 640	X Energie	32 375	X Energie	51 554
GAS International	11 670	Bohemia Energy	32 496	Bohemia Energy	51 748
Pražská plynárenská	12 003	Centropol Energy	32 496	ČEZ (comfort B)	53 236
České energetické centrum (Standard)	12 032	RWE / Jihomoravská plynárenská	33 797	RWE Energie	53 774

Propočet LN s pomocí srovnávací na webu Tzb-info.cz  
roční náklady v korunách za rok 2013 včetně daní  
uvedeni jsou dodavatelé, kteří měli k datu 1. 12. 2012 aspoň tisíc zákazníků, a jejich základní či nejčastější tarify

Tabulka prezentující cenové porovnání dodavatelů plynu v České republice uveřejněná v jednom z prosincových vydání Lidových novin roku 2012 srovnává dodavatele dle koncových ročních nákladů odběratele podle třech různých typových situací. Opomíjí do srovnání zahrnout zásadní vlastnost ceny spojenou s typem produktu, tedy zda je cena fixní, nebo proměnlivá.

I přes zmiňované skutečnosti pořadí posloupnosti cenových hladin jednotlivých dodavatelů relativně souhlasí. Nejdražším dodavatelem jsou dodavatelské společnosti skupiny RWE, které tuto pozici v některých případech sdílí se společností České energetické centrum. Dále následují s lehce nižší cenou společnosti Bohemia Energy, Centropol a ČEZ. Ve středních pásmech cenové hladiny se pak objevuje Pražská Plynárenská a E. ON se svým produktem s fixní cenou. SPP CZ pak střední cenové

pásmo nabídkou produktů s fixní cenou uzavírá a krom společnosti E.ON, která se ještě níže vyskytuje s produktem s proměnlivou cenou, následuje řada malých dodavatelů.

Dosahovanou cenovou hladinu SPP CZ u produktů s fixní cenou je možno považovat za jednu z jejich silných stránek.

### 2.3.7.2 Produkt

Skutečnost, že vlastním jádrem produktu je dodávka zemního plynu, kterou lze považovat za téměř stoprocentní komoditu, a není jej tedy možno v podstatě žádným způsobem diferenciovat, posouvá možnosti odlišení produktu, zajišťující konkurenční výhody, do jeho dalších úrovní, jako je zákaznický servis, dodatečné produkty a výhody pramenící ze spolupráce apod. Roli hraje velikost a stabilita dodavatele.

Rozhodování spotřebitele je ovlivňováno vybudovanou image a značkou dodavatele či jeho PR komunikací. Do stěžejní pozice je však stavěna především cena, která je výrazným, a mnohdy i jediným rozhodujícím faktorem.

Na trhu se vyskytují dva základní typy produktů:

- **Produkty na dobu neurčitou** – tyto produkty dříve představovaly jedinou možnost regulovaného trhu. Využívala ho a často stále ještě využívá většina zákazníků tradičních dodavatelů. Cena je proměnlivá, dodavatel může cenovou hladinu během smluvního vztahu kdykoli upravovat změnou ceníku. Podmínkou je dle současné platné legislativy vystavení aktuálního ceníku minimálně měsíc před jeho platností. V případě zvýšení ceny má odběratel právo výpovědi s měsíční výpovědní lhůtou a to ještě 3 měsíce od data platnosti tohoto navýšení. V případě, kdy cena stagnuje nebo klesá, lze smlouvu vypovědět s tříměsíční výpovědní lhůtou.

Výhodou ze strany odběratele je snadná vypověditelnost smlouvy kdykoli v čase, produkt je bez závazků. Toto je naopak velkou nevýhodou pro dodavatele, který takto zasmluvněné portfolio svých zákazníků vystavuje jako snadnou kořist pro konkurenci. V případě dlouhodobého všeobecného zvyšování cenové hladiny zemního plynu nejsou tyto produkty pro zákazníka příliš atraktivní. Opačné však

samozřejmě platí také. Nutné je neustálé sledování ceny. Například skupina RWE v průběhu roku 2011 zvýšila cenu svého tarifního ceníku dokonce třikrát, a to dohromady celkem o téměř 26 %.

Po období počátku otevření trhu, kdy o tyto produkty nebyl zájem, si opět nachází svoji pozici na trhu a jejich potenciál sílí. Spotřebitelé si začínají uvědomovat skutečnost, že zvyšujícím se konkurenčním prostředím současné doby si dodavatel nemůže dovolit tarifní cenu zvedat nad obvyklou hladinu, uvědomují si výhody kdykoliv možného odstupu, jsou motivováni zpravidla relativně nižší cenou, která nemusí obsahovat rizikové přírážky spojené s neočekávaným růstem plynu na světových trzích, tak jako v případě následně popsaneho typu produktu.

- **Produkty na dobu určitou** - zákazník se zavazuje odebírat zemní plyn na určitou dobu, za předem stanovenou cenu. Metoda stanovení ceny způsobuje další rozčlenění na produkty na dobu určitou:
  - **s fixní cenou** – předem stanovená neměnná konkrétní hodnota ceny pro celé smluvní období. Výhodou je pro zákazníka jistota stabilní ceny, o kterou se po celé smluvní období nemusí starat.
  - **s garancí ceny** – garantovaná nižší cena o určitý počet procent oproti tarifnímu ceníku dominantního dodavatele (ve většině případů zároveň také nejdražšímu).

Produkty na dobu určitou přinesl na trh vstup nových dodavatelů, kteří tak mají závazkem zákazníka jistotu stability jejich portfolia, výměnou za nějakým způsobem garantované, především cenové podmínky, po celou dobu trvání smlouvy. Pro případ porušení závazku, jsou nastaveny sankce. Produkty jsou sjednávány na 1 až 2 roky (Bohemia Energy dokonce nabízela i závazek desetiletý), a jsou v případě nepodání výpovědi automaticky prolongovány. Toto znamená, zejména pak v kombinaci s netransparentními smluvními podmínkami, částečné uzamykání trhu.

Mnoho dodavatelů nabízí produkty dodávky zemního plynu společně s produkty dodávky elektrické energie. Tímto si velice zvětšují rozsah svojí působnosti. Analyzovaná společnost však nabízí pouze dodávku zemního plynu.

Podíl produktů sjednávaných na dobu určitou s produkty bez závazků je odhadem kolem 50:50, z toho mnoho dodavatelů staví své produktové mixy pouze na produktech sjednávaných na dobu neurčitou.

SPP CZ je ve svém produktovém mixu orientována pouze na produkty sjednávané na dobu určitou s fixní cenou. Konkurentům, nabízejícím produkty bez závazků s proměnlivou, a z tohoto důvodu také povětšinou nižší cenou, tak může jen obtížně konkurovat. Tímto si odrazuje část potencionálních zákazníků preferujících vztah bez závazků, kterých může stále přibývat. Tyto skutečnosti tedy lze považovat za určité slabé místo společnosti.

### **2.3.7.3 Distribuce – akviziční kanály**

Distribuce produktů, respektive v tomto případě akvizice nových zákazníků, je zajišťována především následujícími, níže představenými kanály. Hodnocení akvizičních kanálů, vztahující se na aktuální situaci na trhu, se blíže věnuje bod 2.3.6.1 v rámci okruhu současných konkurentů analýzy mikroprostředí.

#### **Podomní prodej**

Podomní prodej představuje lehce kontroverzní akviziční kanál způsobený zejména již popisovanými nekalými prodejními praktikami bodem 2.3.3. Zároveň dokazuje obrovskou sílu přímého prodeje, kdy je na prvním místě především osobnost obchodníka a ostatní prvky marketingového mixu se do značné míry posouvají stranou. Argumenty typu krachu současného dodavatele či zatajování některých složek konečné nabízené ceny často vedou z objektivního pohledu k neracionálním rozhodnutím spotřebitele. Dochází tak k přechodům s téměř nulovými, občas i zápornými úsporami, často za značně jednostranně výhodných obchodních podmínek, samozřejmě ve prospěch dodavatele. Proto jsou tímto akvizičním kanálem získávání také především odběratelé s minimálními spotřebami, které nelze zaujmout objektivním porovnáním nabízených podmínek a vyčíslením skutečné úspory. Otázkou je, z jaké části na tyto

prodejní taktiky cílí přímo někteří dodavatelé a z jaké části zneužívají téměř nulového dohledu a kontroly samotní, především najatí externí obchodníci.

Od masivního využívání tohoto typu akvizice SPP CZ po negativních zkušenostech téměř ustoupila.

### **Telefonický prodej**

Většina dodavatelů používá pro akvizici nových zákazníků telefonní prodej, kombinaci telemarketingu a přímého prodeje. Zejména pak aktivní způsob, kdy operátoři outbound směřovaných call center volají na slepé telefonní kontakty potencionálních zákazníků s nabídkou produktu a změny dodavatele. Minoritní část získávaných zákazníků telefonickým prodejem je naopak založena na opačném principu, kdy je první impuls iniciován samotným spotřebitelem, většinou na základě reakce na propagační kampaně, voláním na telefonní čísla inzerovaných infolinek.

Veškeré záležitosti lze vyřídit přímo po telefonu, podpis smlouvy zákazníkem je zajištěn korespondenčně.

Tento akviziční kanál představuje i stěžejní zdroj nových zákazníků SPP CZ.

### **Internet**

I internet je v oblasti získávání zákazníků odběru zemního plynu využíván. Především pak prostřednictvím cenových srovnávačů a kalkulaček, kterých je na internetu skutečně velká řada. Zde si může spotřebitel jednoduše, během pár minut zjistit, jaké jsou nabídky dalších dodavatelů, v porovnání s jeho aktuálními podmínkami u současného dodavatele, které využívá. V případě zájmu pak stačí pouze vyplnit kontakt a maximálně do druhého dne je zájemce ze strany dodavatele nejčastěji telefonicky kontaktován.

Tyto srovnávače je možno najít i na webových prezentacích jednotlivých dodavatelů. Spotřebitel je zde v případě zájmu opět přeměřován na telefonické spojení, případně má možnost stáhnutí formuláře smlouvy k jejímu vyplnění.

Vše je zde pak podpořeno využíváním internetové reklamy, která potencionální zákazníky na srovnávače přivádí. Ti sem přicházejí zejména také po prvotní aktivitě ze strany dodavatelů, nejčastěji ve formě telefonního prodeje, kde dostanou základní impuls a informace o možnostech změny dodavatele.

## **Aukce**

Výraznějším akvizičním kanálem poslední doby se začíná stávat získávání zákazníků prostřednictvím, většinou elektronické, aukce. Tu zajišťuje centrální zadavatel, zprostředkovávající společnost, která sloučí poptávku více organizací či domácností. Často se zde angažují i města a obce, které v rámci svých výběrových řízení dodávek energií dávají možnost dosahu vysoutěžených nabídek i pro domácnosti a firmy. Díky tomuto sloučení poptávky vznikne pro dodavatele zajímavý objem celkové spotřeby. Ti jsou tak ochotni nabídnout individuální ceny. Tyto ceny se však silnou konkurencí blíží až dumpingově nízkým hodnotám. Cena je zde také jediným rozhodujícím faktorem. Vítězí zde především malí dodavatelé, často bez zázemí a kvalitního zákaznického servisu, na čemž realizují část úspory svých nákladů a společně s velmi rizikovou podnikatelskou strategií tak dosahují nejnižších cen.

### **2.3.7.4 Propagace**

V této části marketingového mixu jsou nejvíce viditelní především velcí dodavatelé, disponující širokými finančními prostředky. Propagace je realizována masmédií, jako jsou především reklamy v televizi či rádiích, případně billboardové kampaně apod.

Propagační kampaně menších dodavatelů jsou z hlediska jejich omezených finančních zdrojů viditelné výrazně méně. Jsou vztahované zejména ke zviditelnění se a dostání do podvědomí veřejnosti. Jsou více cílené, menší dodavatelé sebe a svoje produkty propagují především internetovou reklamou nebo zmiňovaným telemarketingem spojeným s telefonním prodejem.

Výhodu zde mají dodavatelé, nabízející společně se zemním plynem i elektrickou energii. Značně se tak navyšuje cílová skupina potencionálních zákazníků, jejich propagace je tak značně efektivnější.

Výrazným prvkem propagace je také řízení vztahu s veřejností. Dodavatelé prezentují svoje aktivity s ohledy společenské odpovědnosti, ohledy jsou kladeny na environmentální faktory, jejich loga jsou k vidění na řadě kulturních či sportovních akcích. Podporují řadu dobročinných organizací.

SPP CZ se zde řadí ke skupině právě malých dodavatelů, kdy je především z důvodu omezených vymezených finančních prostředků podpora prodeje formou propagace reklamou nízká. Stabilně je využívána podpora návštěvnosti velmi dobře zpracovaných



internetových stránek, formou kontextové reklamy na vyhledávačích. Nabídka produktů společnosti je umístěna také v několika srovnávacích energiích. Ve frekvenci jednou až dvakrát ročně je realizována reklamní mediální kampaň cílící na vybranou konkrétní lokalitu velikosti kraje, a to především prostřednictvím tisku či reklamy v rádiu. Aktivita lze zaznamenat také v oblasti sponzoringu, ten je oproti ostatním prvkům propagace relativně nadprůměrný, slabá je ale jeho komunikace a celková PR komunikace společnosti.

Spotřebitelé mají celkově o existenci a nabídce společnosti nižší podvědomí.

### 2.3.7.5 Zhodnocení marketingového mixu

Jednotlivé skutečnosti, zjištěné analýzou marketingového mixu, které lze považovat za silné a slabé stránky společnosti, jsou shrnuty následující tabulkou.

Tabulka 4 - Zhodnocení marketingového mixu [zdroj: vlastní]

	Silné stránky	Slabé stránky
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výhodné produkty, transparentní smluvní a obchodní podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouze produkty sjednávané na dobu určitou s fixní cenou</li> <li>Absence nabídky el.energie</li> </ul>
Cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dosahované nízké ceny u fixních produktů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemožnost konkurovat produktům s proměnlivou cenovou hladinou</li> </ul>
Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seriózní jednání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V porovnání ostatními konkurenčními dodavateli relativně nízký akviziční výkon</li> </ul>
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitně zpracovaná webová prezentace</li> <li>Aktivity v oblasti sponzoringu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celkové podfinancování propagace</li> <li>Nižší podvědomí o existenci společnosti a jejích produktů</li> </ul>

### 2.3.8 SWOT

Zjištěné skutečnosti předešlých analýz jsou shrnuty metodou SWOT:

Tabulka 5 - SWOT analýza [zdroj: vlastní]



## **3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení**

### **3.1 Východiska ze zjištěných skutečností analýzou SWOT**

Na základě zjištěných skutečností předchozích analýz je nyní sestaven jejich rozbor s návrhem možných východisek:

Silné stránky společnosti v podobě jejího stabilního zázemí, finanční stability, a nízkých cen, společně se seriózním jednáním, transparentními obchodními a smluvními podmínkami, v kontrastu s poukazováním na nekalé praktiky některých konkurenčních subjektů, nabízí využití v globálním pozicování produktů a celého image společnosti na trhu.

Stále velký počet atraktivních potencionálních zákazníků, který dosahuje hodnoty 1, 248 milionu, a tedy 44 % celkového počtu všech odběrných míst zemního plynu, znamená výrazný prostor pro další možnosti rozvoje. Jako efektivní nástroj tohoto rozvoje se jeví další zmiňovaná příležitost, v podobě zřízení interního telemarketingového outbound call centra, vedoucího ke snížení akvizičních nákladů a tedy i k celkovému dalšímu posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu, možným dosahováním nižších koncových cen, což by řešilo hrozbu možného celkového snižování její hladiny, ke které trh inklinuje. Implementace interního call centra do společnosti by také znamenala zvýšení celkového objemu přírůstku zasmluvněných zákazníků. Způsobila by výraznou diverzifikaci akvizičních kanálů společnosti, vedoucí ke značnému vyvázání závislosti na externích dodavatelích těchto služeb a minimalizovala by možné následky hrozby výpadku spolupráce jejich dominantního externího dodavatele.

Slabé stránky společnosti v podobě podfinancované propagace a také absence nabídky elektrické energie a zaměřování se pouze na zemní plyn jsou otázkou spíše obchodní či korporační strategie společnosti, a proto nebudou v návrzích dále řešeny.

Možný další budoucí trend snižujících se koncových cen zemního plynu způsobených jednak silícím konkurenčním prostředím a tedy optimalizováním nákladů a snižováním marží dodavatelů, společně s možností dlouhodobého klesajícího trendu ceny zemního plynu na světových trzích způsobeného nalézáním jeho nových ložisek, při využívání technologie frakování, je v případě nabídky pouze produktů s fixní cenou potencionální hrozbou, která prakticky může vést k jejich neatraktivnosti a následné

snížené prodejnosti. Proto je také možné snižování ceny zemního plynu na světových trzích, z úhlu pohledu SPP CZ, relativně paradoxně označováno za možnou hrozbu. Řešením je zde rozšíření portfolia produktů právě nabídkou produktu s plovoucí cenovou hladinou reagující na aktuální situaci komodity na světových burzách, která začíná být opět spotřebiteli vyhledávána.

## **3.2 Návrh marketingové strategie**

### **3.2.1 Segmentace a targeting**

Nejvýraznější segmentace trhu odběratelů zemního plynu vychází již z jeho rozdělení do kategorií dle výše celkové roční spotřeby, která je shrnuta bodem 2.1.6.

Tato práce se zabývá kategorií maloodběr se zahrnutím kategorie domácnost.

Charakter produktu nenabízí mnoho možností segmentace a následných možností cílení, příležitostí diferenciací produktu a jeho diverzifikovaného pozicování.

Z této pozice je možno stanovit především základní možné směry segmentace a následného cílení. Pro přesné konkrétní určení jednotlivých segmentů s následným cílením by byla nutná řada statistických dat, případně vypracování průzkumu a analýz.

Z geografického hlediska se rozdělení trhu naskýtá dle jednotlivých distribučních oblastí viz 2.1.4. Toto trh dělí do 6 distribučních zón, které vykazují celkem podobné vlastnosti. Výjimku však tvoří Jižní Čechy, distribuční zóna E. ON, kde jsou koncové ceny dodávky zemního plynu oproti ostatním zónám konkurenčním působením posazeny velice nízko a není tedy příliš atraktivní. Podobná situace je i v distribuční oblasti hlavního města Prahy, zde ovládá většinový trh dodavatel Pražská plynárenská a.s., tlačící ceny nízko.

Z geografického pohledu je dalším možným faktorem segmentace na základě velikosti obce, respektive města. Obecně se dá konstatovat, že obce a menší města využívají z větší míry tuhá paliva, než v případě měst velkých. S tím je samozřejmě spojen také stupeň a charakteristika urbanizace a hustota zalidnění dané lokality.

Posledním geografickým hlediskem je samozřejmě plynofikace dané oblasti, respektive míra stupně její plynofikace.

Co se týká hlediska demografického, lze segmentovat především na základě pohlaví a věku. Respektive zde spíše dle těchto kritérií stanovit průměrného, nejčastějšího

typového zákazníka a následně cílit především na něj. Obecně lze říci, že záležitosti ohledně nákupu energií mají na starosti především muži, spodní věková hranice bude spojena s pořízením vlastního bydlení, horní pak omezena přímo není. Toto tvrzení lze zkonkretizovat analýzou současného portfolia zákazníků.

Další možnou dimenzí segmentace je psychografie, hledisko chování a preferenci spotřebitele. Zde vstupuje do hry především míra vnímaného rizika spojeného s přechodem k jinému dodavateli zemního plynu, v opozici k nabízenému profitu, v podobě především úspory nákladů. Velká část zákazníků se vzdává možnosti znatelného snížení nákladů jen z důvodu jejich konzervativnosti, respektive jejich obav z nového dodavatele. Této skutečnosti může společnost využívat jejím právoplatným pozicováním a směřováním image velkého seriózního dodavatele.

Výrazná segmentace zákazníků z hlediska jejich chování vychází z postoje k produktu. Ty se základně člení na produkty na dobu určitou a produkty bez závazků, sjednávané na dobu neurčitou. Spotřebitele tedy lze segmentovat na základě tohoto hlediska na spotřebitele preferující produkt na dobu určitou s garantovanou cenou, spotřebitele, pro které toto hledisko není důležité, a spotřebitele preferující pouze smluvní vztah na dobu neurčitou bez závazků. Tato poslední skupina je poměrně skloňovaným tématem mezi operátory současného outbound call centra společnosti a na základě průzkumu a diskuze mezi nimi ji je možno kvantifikovat zhruba na 20 %.

### **3.2.1 Positioning**

Pro globální pozicování společnosti a jejích produktů na trhu se jako nejvíce vhodné jeví využití jejích silných stránek. Nejvýraznější z nich, oproti významnému počtu konkurenčních dodavatelů, je pak především velice silné zázemí, odvíjející se z akcionářské struktury, kdy 100 % akcií SPP CZ, a.s. je vlastněno mateřskou společností Slovenský plynárenský priemysel, a.s. (SPP), nadnárodní energetickou společností s vizemi být jednou z vedoucích energetických skupin střední a východní Evropy.

Tímto se SPP CZ může zařazovat do úzké skupiny zde na trhu působících velkých dodavatelských společností, představovaných zejména čtveřicí RWE, ČEZ, EON a Pražská Plynárenská, s právem využívat image seriózního a stabilního obchodního

partnera, avšak s výrazným rozdílem, v podobě nejnižší cenové hladiny, oproti těmto dodavatelům a také individuálním přístupem.

Důležité je odlišování se od řady konkurenčních dodavatelů, od malých, nestabilních, nedisponujících dostatečnými prostředky pro obsluhu svého zákaznického portfolia, a často využívajících nekalé obchodní praktiky, poukazováním na tyto problémy a to v plném kontrastu s poskytovanými službami SPP CZ, seriózností jejího jednání a transparentností smluvních podmínek.

Tímto směrem je pozicování částečně uskutečňováno již v současnosti, žádoucí by však bylo jeho vyhranění a silnější posílení jeho komunikace veřejnosti.

### **3.2.2 Marketingový mix**

#### **3.2.2.1 Cena**

Cenová strategie produktů by měla plně navazovat a vycházet z výše navrhovaného pozicování společnosti a jejích produktů. To znamená být nejlevnější z velkých dodavatelů. Tento stav částečně platí již v současné době.

Problémem je konkurenční společnost E. ON, která je z velkých dodavatelů cenově nejnižší. Vůči tomuto dodavateli cenové hladiny u fixních produktů často oscilují kolem nulového rozdílu, cena v případě jeho produktu sjednávaného na dobu neurčitou, který SPP CZ v nabídce nemá, a nemůže tak zde rovnoprávně a plnohodnotně konkurovat, je pak nižší. Toto je navrhováno řešit rozšířením produktového portfolia právě o tento typ produktu, viz následující bod 3.2.2.2. Žádoucí by bylo stabilní udržování nižší cenové hladiny oproti tomuto konkurentovi v intervalu ročního rozdílu 500 – 1 000 Kč na odběrném místě, který by byl dostatečně motivující pro preferenci SPP CZ.

Bodem 2.3.7.1 v analytické části této práce byla popsána struktura ceny, tedy možnost její jednosložkové nebo dvousložkové verze a také poměru jednotlivých složek. Spotřebitel se zjednodušeně orientuje zejména podle ceny za komoditu, neuvědomuje si, jak velkou váhu může mít výše stálého poplatku nebo poplatku za rezervovanou kapacitu na výslednou koncovou cenu. Vhodné je proto, tak jako v případě ostatních dodavatelů, využívání dvousložkové struktury ceny s orientací na nízkou výši zejména u ceny za komoditu.

### 3.2.2.2 Produkt

Navrhováno je především rozšíření produktového portfolia o produkt s proměnlivou cenou, sjednávaného na dobu neurčitou, který v produktové nabídce společnosti oproti většině jiných dodavatelů chybí.

Společnost by tak mohla v této oblasti rovnoprávně a plnohodnotně konkurovat ostatním dodavatelům. Zpřístupnila by si cestu k obsluze segmentu zákazníků vyžadující tento typ produktu, kterých dle možného budoucího vývoje na trhu, vyplývajícího ze zjištěných skutečností v analytické části této práce, může přibývat. Naplnily by se tak požadavky navrhovaného pozicování.

Sílící konkurenční prostředí vede k trendu snižování hladiny koncových cen optimalizacemi nákladů a snižováním marží dodavatelů. K trendu snižování hladiny koncových cen může přispívat i možný dlouhodobý klesající trend ceny zemního plynu na světových trzích způsobený nalézáním jeho nových ložisek při využívání technologie frakování. Toto ubírá na atraktivnosti produktů s fixní cenou a naopak nahrává produktům s cenou proměnlivou.

Cenová hladina tohoto produktu by měla odpovídat pozicování a cenové strategii uvedené bodem výše (3.2.2.1). Tím by SPP CZ s produktem s proměnlivou cenou figurovala na spodních příčkách cenových hladin. Vystřídala by zde pozici konkurenta E. ON, který tu jako jediný z velkých dodavatelů působí a této pozice využívá k získávání zákazníků, které ke změně dodavatele přivedly akviziční aktivity konkurentů, nabídkami dražších (ale nejenom) produktů.

Problémem tohoto produktu je nejistota ziskovosti. Respektive návratnosti akvizičních a administrativních nákladů. Zákazník může od smlouvy odstoupit dříve, než budou pokryty náklady vynaložené na jeho získání. Produkt je proto navrhováno nabízet pouze pasivně, prostřednictvím prezentace na webových stránkách společnosti a dalších jejích materiálů a umístěním do cenových porovnávačů na webu, čímž by zmiňované náklady byly na minimu. Primárním by byl v aktivní akvizici stále produkt s fixní cenou.

Možností zajištění rentability nákladů vzniklých se získáním zákazníka by bylo i možné nastavení minimální doby odběru, která by tyto náklady pokryla pomocí fixních poplatků. Samozřejmě toto by mohlo platit pouze v případě, že se cena po dané období nebude zvedat, jinak by toto nastavení kolidovalo s legislativou.

Dalším problémem je ochrana takto zasmluvněného portfolia zákazníků proti konkurenci. Zákazníci jsou zde udržováni cenou. Předpoklad zde je takový, že konkurence nedokáže v těchto cenových hladinách nabídnout o tolik nižší cenovou nabídku, která by vytvořila takovou úsporu nákladů, která by dostatečně motivovala zákazníka k přestupu.

Aplikovat by se zde dal věrnostní systém, který by odměňoval zákazníka za věrnost ke společnosti, navyšováním procentní slevy postupně získávané délkou spolupráce.

Nutností je zde také existence případného dostatečně efektivního retenčního systému. Ten by mohl procentní slevu v případě nutnosti v určitých mezích individuálně navyšovat, aby nedošlo ke ztrátě zákazníka.

Další možností je pak nabídka dodatečného servisu, například asistenčních služeb v domácnosti, technických služeb spojených s revizemi plynových spotřebičů apod., kterou využívá řada konkurentů pro fixaci svých zákazníků. Zákazník by výměnou za možnost bezplatné asistence poskytované na stanovené období byl po toto období také zavázán u společnosti setrvat.

Ekonomické přínosy nelze z této pozice přímo vyčíslit. Produkt v sobě skrývá značný potenciál vedoucí k získávání řady zákazníků, ať už na základě prvotního akvizičního impulsu směrem k zákazníkovi ze strany SPP CZ, nebo na základě akvizičních aktivit konkurenčních dodavatelů, kteří se pro něj díky jejich osvětě a následnému srovnání produktů pomocí internetových srovnávačů rozhodnou.

Dle kvantifikace segmentu spotřebitele získané průzkumem mezi operátory lze odhadovat minimálně nárůst objemu akvizice ve výši 20 %, tedy o zákazníky, kteří preferují pouze vztah bez závazků.

Pokud by o produkt projevilo zájem 0,05 % všech zákazníků, kteří v průměru měsíčně provádějí změnu dodavatele, kteří by se pro tento produkt rozhodli na základě prvotního impulsu ze strany konkurence a následným porovnáním pomocí srovnávačů a nalezením tohoto produktu, znamenalo by to nárůst celkového objemu akvizice o téměř 100 %.

Za náklady na realizaci tohoto produktu lze považovat zejména mzdové náklady příslušných zaměstnanců společnosti.

Časový horizont dokončení realizace je odhadován na 6-8 týdnů od jejího zahájení. Zahájení je doporučováno v co nejkratší době.



### **3.2.2.3 Distribuce - Akviziční kanály**

V této oblasti je navrhováno zachování současného stavu preference akvizičních kanálů především v podobě telefonického prodeje, který se jeví jako nejvíce efektivní, a jeho další posílení založením interního call centra. Tomuto tématu, tedy návrhu založení call centra včetně rozpočtů a identifikací celkových přínosů pro společnost, se dále detailně věnuje bod 3.3 .

### **3.2.2.4 Propagace**

Posílení propagace je obecně žádoucí snad u jakékoliv společnosti a produktu. Stejně tak je tomu i u SPP CZ. Ta v oblasti propagace aktivně působí a značnou část prvků komunikačního mixu již určitou intenzitou s ohledem na limitující finanční možnosti pokrývá.

Příležitost v posílení se tu nabízí v podobě nízkonákladové propagace, zvýšením její efektivity či posílením spolupráce se slovenskou mateřskou společností, která má propagaci a potažmo celý marketing, z důvodu její silné pozice, propracovaný na velmi vysoké úrovni. Výraznou složkou propagace je již předchozím bodem zmiňovaný telemarketing, který je svojí povahou zahrnován spíše do distribučních/akvizičních kanálů.

Obecně by propagace měla především korespondovat s navrhovaným pozicováním společnosti a přenášet spotřebiteli jeho hlavní nosné informace.

#### **Propagace na sociálních sítích**

Prostor pro možný návrh posílení propagace se nabízí především v pokrytí propagace na sociálních sítích. Ta není v současné době vůbec využívána, přitom její základní náklady je možno vztahovat téměř jen ke mzdě pracovníků marketingového oddělení.

Nejvíce rozšířenou sociální sítí je v České republice Facebook. Velká část organizací tento propagační kanál již považuje za samozřejmost a realizuje pomocí něho kontakt s veřejností.

Je tedy proto navrhováno založení profilu společnosti na této síti. Obsahem tohoto profilu bude jednak vlastní představení společnosti a dále na něm bude komunikováno PR společnosti.

Časový horizont realizace je odhadován na 3-4 týdny od zahájení. I zde je doporučováno zahájení v co nejkratší době.

### **Public relations**

Dalším návrhem je posílení v současné době nedostatečně pokrytého vztahu s veřejností. V tomto směru společnost poměrně nadprůměrně působí podporou řady sportovních a kulturních akcí, aktivitami vyjadřujícími sociální odpovědnost ve formě sponzoringu. Přínosné by však bylo využití těchto aktivit posílením jejich komunikace veřejnosti.

Jako další prvek je navrhována komunikace společenské odpovědnosti, zohledňované při aktivitách společnosti, spojené s otázkami ekologie. Podnikové procesy nastavené s ohledem na eliminaci ekologické zátěže, absence sítě zákaznických center, minimalizace provozu motorových vozidel a upřednostňování efektivní moderní výměny informací prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků tomu jen napomáhají. Vhodné by bylo i další prohlubování této environmentální politiky společnosti, například informačními projekty na bázi efektivního využívání energií, ochranou životního prostředí a aktivitami spojenými s osvětou v těchto oblastech. Možností by zde bylo právě využití spolupráce s mateřskou společností SPP, která v této oblasti velice aktivně působí.

Pro tuto navrhovanou PR komunikaci se jeví jako vhodné využívání předchozího návrhu, tedy používání sociálních sítí v kombinaci s využíváním dosavadní internetové prezentace společnosti, případně jejího částečného rozšíření.

### **3.3 Interní telemarketingové centrum**

Implementace interního outbound telemarketingového centra do struktury společnosti by byla řešením nejenom již zmiňovaných potencionálních vnějších hrozeb v podobě konkurenčních tlaků na snižování cen a tedy potažmo také akvizičních nákladů, ale také nástrojem získávání dalších potencionálních zákazníků, kterých je stále velká řada. Založení interního call centra (CC) by představovalo značné zvýšení objemu nových zákazníků, čímž by se také výrazným způsobem eliminovala slabá stránka společnosti v podobě nedostatečné diverzifikace akvizičních kanálů, a tedy v

podobě výrazné závislosti na jejich externím zprostředkovateli. Snížily by se tak možné následky hrozby výpadku této spolupráce.

Využití call centra se v budoucnosti také jeví nejenom jako využití čistě prodejního akvizičního kanálu, prostředku pro získávání nových zákazníků, ale také jako prostředku zajišťujícího zákaznický servis, péči o stávající zákazníky případně jejich retence, jejichž kvantita s neustále se zvyšujícím počtem zákazníků stále přibývá.

Interní CC by také představovalo téměř bezprostřední propojení trhu a marketingového oddělení společnosti, poskytovalo by zpřístupnění bezprostřední zpětné vazby spotřebitele.

Komunikace s potencionálními zákazníky bude samozřejmě zejména telefonická, listinné dokumenty budou komunikovány pomocí elektronické, případně běžné pošty.

Z praktického hlediska představuje založení call centra vyřešení třech základních okruhů. Tím je personální a technický (technologický) okruh v interakci okruhu ekonomického. Jednotlivé okruhy budou následně rozebrány.

Celý tento návrh je koncipován z hlediska možnosti velmi krátkého časového horizontu jeho realizace a zároveň minimalizace jak počátečních, tak provozních nákladů.

### **3.3.1 Personalistika**

Kvalitní personál je často považován za nejdůležitější stránku celého call centra. O základní nosné pracovní pozice, tedy o pozice názvu operátor, agent, referent, telefonní specialista apod., které call centrum nabízí, však není velký zájem a je zde obecně zaznamenávána velmi vysoká fluktuace pracovníků. Zejména pak v případě pozic proaktivního (outbound) volání, na které by bylo navrhované call centrum zaměřené.

Nutný je tedy dostatek potencionálních uchazečů, který je spojen především s umístěním call centra, mírou zaměstnanosti, respektive nezaměstnanosti a také výší průměrné mzdy.

Plánované umístění call centra by bylo v Brně, v druhém největším městě České republiky, které jistě obsahuje dostatek potencionálních pracovních sil. Nabízí se zde také možnost využití řady vysokoškolských studentů pro práci na částečné pracovní úvazky.

Dle Českého statistického úřadu dosahovala míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, jehož je Brno krajským městem, v roce 2012 hodnotu 10,42 %. [39]

Průměrná hrubá mzda v roce 2011 (aktuálnější data bohužel nejsou k dispozici) pak pro třídu klasifikace Pracovníci ve službách a prodeji, která nejvíce odpovídá pozici operátora call centra, představovala v Jihomoravském kraji 15 120 Kč. [40]

Lehce nad tuto částku by se tedy mohlo pohybovat i měsíční ohodnocení operátora.

Další pracovní pozicí bude pozice dále nazývaná jako koordinátor CC. Vzhledem k velikosti navrhovaného CC bude plnit funkci supervizora, kouče a manažera v jedné osobě. I tak je zde stále předpoklad, že jeho pracovní prostor nebude plně saturován, čehož je možno využít v posílení podpory backoffice procesů společnosti. Do kalkulací ekonomického modelu CC bude tedy započítáváno 60 % z předpokládaných 25 000 Kč hrubé mzdy.

### **3.3.2 Technický okruh**

#### **3.3.2.1 Prostory**

V prvé řadě je třeba řešit především prostory pro možné zřízení kanceláří call centra. Ty se ideálně nabízejí možností pronájmu dalších prostor v budově brněnské pobočky společnosti. Měsíční nájemné by zde, za kancelář s maximální optimální kapacitou 10-12 pracovních míst, společně se sociálním zázemím a menší místností s vybavením pro možné občerstvení, která by mohla sloužit jednak k tomuto účelu a jednak jako zasedací místnost pro školení, pohovory náborů uchazečů atp., činilo včetně energií a ostatních s tím spojených nákladů a DPH 10 500 Kč. Dále je zde počítáno s jednorázovými náklady na přizpůsobení prostor a možnými dodatečnými náklady v celkové výši 15 000 Kč i s DPH.

#### **3.3.2.2 Kancelářské vybavení**

Základní nábytek, kterým je každé pracovní místo nutno vybavit, představuje kancelářský stůl a židle, zde by cena včetně dalších drobných kancelářských potřeb neměla přesáhnout s 2 000 Kč vč. DPH na pracovní místo.

### **3.3.2.3 Informační technologie**

Nutností pro každé pracovní místo je osobní počítač s připojením k internetu. Pro standardní kancelářskou práci, e-mail a internet, by se pro zachování nízkých nákladů jevilo využití repasované kancelářské techniky. To by představovalo včetně licence operačního systému MS Windows 7 náklad ve výši 4 000 Kč s DPH na pracovní místo.

Ostatní softwarové vybavení, především tedy balíček kancelářských aplikací, je možno řešit open source produkty, které jsou zdarma.

V této fázi je počítáno jen se základní počítačovou podporou procesů na bázi databáze platformy MS Excel, případně jednoduchém SQL řešení v kombinaci s využíváním současného informačního systému společnosti.

Zřízení e-mailových účtů na serveru společnosti by bylo provedeno v rámci standardních služeb správce serveru, které jsou ohodnocovány paušálně.

Vytvoření základní metalické LAN počítačové sítě představuje náklad na 1-2 aktivní síťové prvky a kabeláž. Pořizovací cena aktivních síťových prvků by neměla i s DPH přesáhnout částku 2 000 Kč. Kabeláž zajišťující konektivitu 1 počítače do sítě je počítána na 250 Kč včetně DPH.

Pro připojení k internetu se nabízí využít stávající, které má společnost v budově zřízené. Jeho kapacita je plně dostačující, není předpoklad, že by připojení dalších uvažovaných počítačů tuto linku zatěžovalo. Náklad na internetové připojení je v tomto případě možno považovat za nulový.

### **3.3.2.4 Hlasová komunikace**

Telefonní služby je možno řešit jednak levnější variantou, a to použitím technologie IP telefonie. Tato technologie by z materiálního hlediska představovala náklad na náhlavní soupravu umožňující telefonování pomocí PC. Vlastní IP telefon je možno řešit instalací SW aplikace do počítače. Řada dodavatelů poskytuje k vyššímu měsíčnímu tarifu také fyzický telefonní přístroj za symbolickou 1 Kč. Tarif s možností neomezeného volání se dle poskytovatele pohybuje kolem částky 700 Kč s DPH za měsíc. Konektivitu do internetu by zajišťovalo stávající internetové připojení.

Druhou možností je použití standardních služeb poskytování mobilní komunikace. Tarify neomezeného volání se dle běžných ceníků operátorů pohybují nad částkou 2 000 Kč s DPH za měsíc. Slevami, které operátoři v případě firemní klientely s větším

objemem poskytují, je tuto částku možno srazit zhruba na polovinu. Telefonní přístroje k těmto tarifům jsou poskytovány za 1 Kč.

Zde se nabízí otázka, kterou z cest využít.

IP telefonie představuje jednak levnější variantu, především ale budoucí přístupnější prostor pro možné propojení s dalšími technologiemi, systémy řízení call center, monitoringu a nahrávání hovorů, automatizovaných směrování příchozích a odchozích hovorů, automatického vytáčení atp.

Mobilní telefon pak naopak představuje výhodu především v nádechu značně osobnějšího přístupu k zákazníkovi, což více koresponduje s pozicováním společnosti. Neznámé příchozí volání potenciálnímu zákazníkovi (na mobilní telefon) z mobilního telefonního čísla má větší šanci, že bude akceptováno a uskutečněno, než když by se jednalo o číslo pevné. Výhodou je také jeho vlastní mobilita a nezávislost. Poskytování těchto mobilních telefonů i pro soukromé užívání by mohlo představovat zaměstnanecký benefit.

Tato otázka je zatím ponechána jako otevřená. Pro další kalkulace bude zohledňována její dražší varianta. K oběma variantám je nutno dále připočíst náklad za náhlavní soupravu, umožňující pohodlné telefonování společně s prací na PC ve výši 400 Kč s DPH na operátora.

### **3.3.3 Ekonomická stránka**

Tento bod návrhu se věnuje sestavení ekonomického modelu realizace a následného provozu call centra. Kalkulace jsou vztahovány na počet deseti operátorů a jednoho jim nadřízeného pracovníka, zaměstnaných na hlavní pracovní poměr.

#### **Vstupní referenční hodnoty**

Než bude postoupeno ke konkrétním krokům sestavení ekonomického modelu navrhovaného CC, je třeba vymezit referenční hodnoty, ze kterých bude dále vycházeno pro určení výkonnosti CC a které budou sloužit k hodnocení jeho efektivity.

Dominantní outsourcingované call centrum dosahuje ve vyjádření na operátora následující parametry:

- průměrný výkon operátora v počtu zasmluvnění 1 odběrného místa (OM) za denní pracovní dobu (8 h) je 0,740. V přepočtu na měsíc to tedy znamená průměrně necelých 15 smluv.
- Průměrný akviziční náklad na zasmluvnění 1 odběrného místa činí 2 436 Kč včetně DPH.

Průměrný výkon operátora za denní pracovní dobu bude pro nastavení výkonnosti navrhovaného CC z důvodu jistých rezerv a také z důvodu absence informačního systému oproti externímu call centru a tedy tím způsobené nižší efektivitě práce operátorů snižen o 20 %. To znamená hodnotu 0,592 OM/8h a tedy v zaokrouhlení 12 smluv za měsíc.

Komparace hodnoty průměrného akvizičního nákladu externího CC s výpočtem dosažené hodnoty navrhovaného CC bude znázorňovat profitabilitu.

### 3.3.3.1 Investiční náklady

Jednorázové náklady, které je potřeba vynaložit na založení call centra, jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 6 - Investiční náklady založení CC [zdroj: vlastní]**

<b>Položka</b>	<b>Náklad/prac. místo</b>	<b>Počet ks</b>	<b>Náklad celkem</b>
Přizpůsobení prostor		-	15 000,00 Kč
Kancelářský nábytek	2 000,00 Kč	11	22 000,00 Kč
PC, licence OS	4 000,00 Kč	11	44 000,00 Kč
LAN síť - aktivní prvky		-	2 000,00 Kč
LAN síť - kabeláž	250,00 Kč	11	2 750,00 Kč
Telefonní přístroj	1,00 Kč	10	10,00 Kč
Náhlavní souprava	400,00 Kč	10	4 000,00 Kč
		<b>CELKEM</b>	<b>89 760,00 Kč</b>

V kalkulaci nejsou zahrnuty náklady zajištění jednotlivých položek potřebných na založení CC. Je zde předpokládáno jejich zajištění frontoffice manažerem společnosti v rámci jeho běžné pracovní náplně.

Tyto náklady budou pro další kalkulace rozpočítány v rámci pohledu manažerského účetnictví do 24 měsíců. Náklad v podobě alternativního využití investovaného kapitálu je zde vzhledem k jeho celkové výši možno zanedbat. To znamená částku 3 740 Kč vstupující do měsíčních provozních nákladů.

### 3.3.3.2 Provozní náklady

Do nákladů provozního charakteru CC na měsíční bázi vstupuje nájemné prostor, náklady na hlasové služby, výše vyčíslený odpis vybavení a také ostatní provozní náklady v odhadované výši 500 Kč včetně DPH.

Tabulka 7 - Měsíční provozní náklady [zdroj: vlastní]

Položka	Náklad celkem
Nájemné kanceláří	10 500,00 Kč
Měsíční odpis vybavení	3 740,00 Kč
Hlasové služby	10 000,00 Kč
Ostatní náklady	500,00 Kč
	<b>CELKEM 24 740,00 Kč</b>

### 3.3.3.3 Personální náklady

Největší nákladovou položku budou představovat personální náklady operátorů. Zde je nutno nejprve nastavit odměňovací systém.

Jeho nastavení by mělo být především značně motivační, orientované na výkon. Státem nastavená minimální mzda, která dle předpisu č. 567/2006 Sb. činí 48,10 Kč/h, respektive 8 000 Kč/měsíc hrubého. Fixní složka mzdy je tedy navrhována na 50 Kč/h. Dále je zde navrhováno zahrnout k fixní složce odměnu ve výši 1 000 Kč/měsíc vztahovanou na přesnou docházku, přístup a celkovou pracovní loajalitu.

Zbýlá část mzdy by představovala variabilní složku, tvořenou bonusy za získané zákazníky. Variabilní složka by byla nastavena tak, aby bylo možno každým průměrným operátorem dosáhnout celkové částky hrubé mzdy kolem 15 500 Kč, která v současnosti odpovídá průměrné hrubé mzdě dané třídy klasifikace pracovní pozice (viz bod 3.3.1). Pokud tedy bude brána v potaz předpokládaná hodnota počtu zasmulvněných OM operátorem za měsíc (odstavec Vstupní referenční hodnoty v bodě 3.3.3), tedy 12 OM/měsíc, z rozdílu fixní části mzdy oproti celkové a jeho vydělením tímto předpokládaným počtem vzniká v zaokrouhlení bonus ve výši 540 Kč za zasmulvněné OM.



**Tabulka 8 - Odměňovací systém [zdroj: vlastní]**

<b>Položka</b>	<b>Kč / jednotka</b>	<b>Počet</b>	<b>Náklad celkem</b>
Hodinová mzda	50,00 Kč	160	8 000,00 Kč
Odměna	1 000,00 Kč	1	1 000,00 Kč
Bonus / OM	540,00 Kč	12	6 480,00 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>15 480,00 Kč</b>

Dále tedy bude kalkulováno s průměrnou měsíční mzdou 15 500 Kč hrubého, ta znamená celkový náklad společnosti na zaměstnance, tzv. superhrubou mzdu, ve výši 20 800 Kč.

Další personální náklad představuje koordinátor CC, u kterého je ze zmiňovaného důvodu započítáno 60 % mzdy.

**Tabulka 9 - Měsíční personální náklady [zdroj: vlastní]**

<b>Položka</b>	<b>Náklad/prac. místo</b>	<b>Počet</b>	<b>Náklad celkem</b>
Mzdový náklad - operátor	20 800,00 Kč	10	208 000,00 Kč
Mzdový náklad koordinátor, 60 %	33 500,00 Kč	0,6	20 100,00 Kč
<b>CELKEM</b>			<b>228 100,00 Kč</b>

### 3.3.3.4 Celkové měsíční náklady

Součet měsíčních provozních a personálních nákladů tvoří celkové měsíční náklady provozu interního call centra.

**Tabulka 10 - Celkové měsíční náklady [vlastní]**

<b>Položka</b>	<b>Náklad celkem</b>
Měsíční provozní náklady	24 740,00 Kč
Měsíční personální náklady	228 100,00 Kč
<b>CELKEM</b>	
	<b>252 840,00 Kč</b>

### 3.3.3.5 Ekonomická profitabilita

Ekonomický přínos navrhovaného interního CC pro společnost lze vyjádřit pomocí rozdílu akvizičních nákladů na jednotku získaného zákazníka, respektive na rozdílu sum nákladů celku získaných zákazníků a dále procentuálním vyjádřením tohoto rozdílu oproti zmiňované referenční hodnotě. Následující tabulka tedy vyjadřuje rozdíl mezi referenčními hodnotami a parametry navrhovaného CC, a to ve dvou variantách. První varianta označovaná jako Výkon – 20 % představuje předpokládané hodnoty, kterých

bude CC dosahovat, druhá varianta pak kalkuluje s předpokladem, kdy by navrhované CC bylo stejně výkonné jako externí. Veškeré uváděné částky jsou koncové, tedy se započtenými daněmi vztahující se na mzdy a s DPH.

Ekonomický model profitability znázorňuje stav již zaběhlého provozu, tento stav by měl nastat již od začátku druhého měsíce provozu.

**Tabulka 11 – Ekonomická profitabilita [zdroj: vlastní]**

		Externí CC	Interní CC – varianty:	
		Ref. hodnoty	Výkon – 20 %	Stejný výkon
<b>Výkon akvizice</b>	OM/8h	0,74	0,592	0,74
	OM/měs. za OP	15	12	15
	Počet OP	10	10	10
	OM/měs. za CC	150	120	150
<b>Náklady akvizice</b>	1 OM	2 436,00 Kč	2 107,00 Kč	1 793,60 Kč
	120 OM	-	252 840,00 Kč	252 840,00 Kč
	Bonusy 30 OM	-	-	16 200,00 Kč
	150 OM	365 400,00 Kč	-	269 040,00 Kč
<b>Profitabilita (úspora)</b>	<b>1 OM</b>		<b>329,00 Kč</b>	<b>642,40 Kč</b>
	<b>120 OM</b>		<b>39 480,00 Kč</b>	-
	<b>150 OM</b>		-	<b>96 360,00 Kč</b>
	<b>Procentní</b>		<b>14 %</b>	<b>26 %</b>

Jak je z tabulky patrné, i při možném sníženém výkonu navrhovaného interního CC oproti referenčním hodnotám, je dosahováno úspory 329,00 Kč na jednotku akvizice, která v celkovém předpokládaném měsíčním objemu 120 OM představuje částku 39 480 Kč. To v relativním vyjádření znamená úsporu 14 %.

Pokud by se podařilo dosažení stejného výkonu jako u externího CC a počty zasmluvněných odběrných míst by dosahovaly hodnoty 150, rozdíl na jednotce by v této situaci byl 642,40 Kč, který by v celkovém objemu představoval 96 360,00 Kč a tedy úsporu 26 % oproti referenční hodnotě.

Z hlediska rentability počáteční investice, kde by byla brána v potaz měsíční úspora varianty nižšího výkonu navýšená o měsíční odpis této investice (počáteční investice by tedy nebyla rozpisována do 24 měsíců), je možno konstatovat, že návratnost této investice by byla realizována do třech měsíců od zahájení provozu call centra.

### **3.3.4 Celkový dopad na akvizici společnosti**

Ekonomická profitabilita společně se specifikovanými nevyčíslitelnými přínosy realizace, uvedenými v úvodu tohoto okruhu, vysvětlujícími důvody založení call centra, nejsou jedinými přínosy.

Hlavní přínos, tedy předpokládaný přírůstek objemu získaných zákazníků, by v první variantě výkonosti znamenal navýšení jeho celkového měsíčního objemu o 80 %. Získání zmiňovaných 80 % by bylo navíc o 14 % levnější oproti referenčním hodnotám. V absolutním vyjádření by to znamenalo navýšení hodnoty kolem 150 získaných nových odběrných míst měsíčně na 270. V druhém případě, pokud by se podařilo dosáhnout stejných výkonových parametrů jako u externího call centra, lze předpokládat dokonce zdvojnásobení objemu akvizice společnosti. Získání zákazníka interním call centrem by zde bylo o 26 % levnější než oproti dominantnímu externímu call centru.

### **3.3.5 Možnosti optimalizace**

#### **3.3.5.1 Podpora informačním systémem**

Z hlediska možné optimalizace navrhovaného řešení se primárně jeví především implementace informačního systému na bázi CRM, případně i ve spojení s telefonní ústřednou, poskytující plnou podporu procesů CC. To by představovalo řešení jak příchozí inbound, tak odchozí outbound komunikace. Značně by se tak zefektivnily procesy spojené s komunikací se zákazníky. S tímto jsou však spojené další náklady, závislé na typu a licenci daného řešení. Možností je koupě nebo měsíční pronájem. V druhém případě je pro navrhovanou část prodejního call centra možno počítat s odhadovanými náklady ve výši 600 – 1 000 Kč bez DPH na operátora měsíčně. Rentabilita těchto zmíněných vícenákladů je tu však téměř zaručena. Podpora procesů tímto systémem by zpřístupnila cestu k dosažení minimálně stejných akvizičních výkonů jako v případě externího call centra, což dle modelu ekonomické profitability znamená i po odečtení předpokládaných nákladů na informační systém call centra další úsporu nákladů a také zvýšení celkového objemu akvizice.

Na trhu se vyskytuje několik dodavatelů nabízejících tyto systémy. Jako velice vhodné se v tomto směru jeví použití systému společnosti Daktela s.r.o., poskytující

komplexní řešení, které dle jejich referencí v současnosti používá řada významných společností.

Výčet funkcí a vlastností systému Daktela Call Centrum 3.0 je následující:

#### ***„Statistiky a reporty***

- *Statistiky a reporty včetně možnosti vytváření vlastních reportů*
- *Realtime statistiky call centra s online příposlechem*
- *Pravidelné zasilání reportů na e-mail*
- *Ohodnocení hovorů a následné reporty*
- *Daktela Wallboard – zobrazení realtime informací na LCD nebo v browseru*

#### ***Provoz pasivního call centra (inbound)***

- *Bohaté možnosti nastavení volacích ACD front*
- *IVR systém včetně statistik*
- *Daktela WebAgent – Operátorská konzole pro operátory*
- *Automatické nastavení pauzy pro operátora při nevyzvednutí hovoru*
- *Inteligentní směrování hovorů na nejvhodnějšího operátora*
- *Automatické otevírání karty zákazníka při přichozím hovoru*
- *Call script pro operátory s možností záznamu informací o hovoru*
- *Snadná administrace a správa zmeškaných hovorů*

#### ***Provoz aktivního call centra (outbound)***

- *Propracované řešení pro práci s odchozími kampaněmi*
- *Daktela WebAgent – Operátorská konzole pro operátory*
- *Prediktivní Dialer – Automatické vytáčení kontaktů v kampani*
- *Hromadné stažení nahrávek*
- *Kompletní historie akcí ke každému záznamu v kampani*
- *Hromadné úpravy a práce s více záznamy najednou*

#### ***Kontaktní centrum – další podporované kanály***

- *Daktela WebChat – webový live chat na Vašich webových stránkách*
- *Daktela Email – podpora e-mailového kanálu*
- *Daktela Click to Call – nabídněte návštěvníkům webu hlasový callback a zvyšte svůj online prodej*

### ***Další funkce a vlastnosti***

- *Nahrávání hovorů s pohodlným vyhledáváním*
- *Dotazovatel – automatické navolání kontaktů*
- *Podpora vzdálených operátorek „Home Teleworkers“*
- *Uživatelská práva a role v systému*
- *Otevřený systém s API rozhraním a integrací do CRM systémů*
- *Daktela PhoneAgent – konzole pro operátory přímo v telefonu*
- *SIM hosting s podporou SMS serveru“ [41]*

### 3.4 Časový harmonogram

Následující procesní diagram zobrazuje možný průběh realizace jednotlivých návrhů v čase. Počítáno je s teoretickým zahájením realizace od 1. 7. 2013, a to u všech třech zobrazených konkrétních návrhů paralelně.

Nejdříve bude provedeno zavedení propagace pomocí sociálních sítí, která s sebou nese i posílení PR společnosti. Odhad doby realizace je zde stanoven na 3-4 týdny. S jistotou započítanou rezervou by tak tento návrh měl být v plném provozu od 1. 8. 2013.

Začátkem měsíce srpna pak bude také po pětítýdenní realizaci probíhat již částečný provoz navrhovaného interního call centra. Po možných optimalizacích v tomto měsíci by plný provoz měl nastat od 1. 9. 2013.

Od tohoto data je také plánováno uvedení na trh nově navrhovaného produktu bez závazků s proměnlivou cenou. Doba realizace je zde odhadována sice na 6-8 týdnů, zahájení prodeje je však směřováno k počátku nového měsíce. Tímto zde vzniká ještě týdenní časová rezerva realizace.

**Tabulka 12 - Časový harmonogram realizace návrhů [zdroj: vlastní]**

ID	Název úkolu	Zahájení	Dokončení	Trvání	VII 2013					VIII 2013				IX 2013			
					30.6	7.7	14.7	21.7	28.7	4.8	11.8	18.8	25.8	1.9	8.9	15.9	22.9
1	Realizace interního CC	1. 7. 2013	2. 8. 2013	5t	[Bar chart showing task 1 completion from 1.7.2013 to 2.8.2013]												
2	Částečný provoz interního CC	5. 8. 2013	30. 8. 2013	4t						[Bar chart showing task 2 completion from 5.8.2013 to 30.8.2013]							
3	<b>Plný provoz interního CC</b>	<b>2. 9. 2013</b>	-	-										[Bar chart showing task 3 completion starting 2.9.2013]			
4	Realizace nového produktu	1. 7. 2013	30. 8. 2013	9t	[Bar chart showing task 4 completion from 1.7.2013 to 30.8.2013]												
5	<b>Prodej nového produktu</b>	<b>2. 9. 2013</b>	-	-										[Bar chart showing task 5 completion starting 2.9.2013]			
6	Realizace propagace na soc. sítích & PR	1. 7. 2013	31. 7. 2013	4,6t	[Bar chart showing task 6 completion from 1.7.2013 to 31.7.2013]												
7	<b>Propagace na soc. sítích &amp; PR</b>	<b>1. 8. 2013</b>	-	-										[Bar chart showing task 7 completion starting 1.8.2013]			

## Závěr

Trh se zemním plynem od začátku své liberalizace, kdy zde panoval stav regulovaného monopolu, urazil strmou a rychlou cestu své transformace a směřující k druhému tržnímu extrému, kdy se v některých aspektech blíží k podmínkám téměř dokonalé konkurence. Tento trend se díky značné dynamičnosti trhu bude dále prohlubovat a konkurenční působení bude rozdíly v cenových hladinách a kvalitě služeb jednotlivých dodavatelů vyrovnávat.

Po teoretické části práce, kde byla shrnuta jednotlivá východiska pro praktickou část práce, byl v této následující části charakterizován vývoj trhu zemního plynu v České republice od jeho liberalizace, byl představen současný stav na trhu a následně provedena marketingová analýza stávající situace trhu a zvolené společnosti.

Na základě zjištěných skutečností, v podobě příležitostí a hrozeb pramenících z externích analýz, společně se silnými a slabými stránkami společnosti vyplývajícími z analýzy interní, byla stanovena východiska možných dalších směrů vedoucích k rozvoji a větší efektivnosti tohoto rozvoje společnosti.

Tato východiska byla dále rozvedena návrhovou částí, obecně definující marketingovou strategii, a dále pak především zaměřenou na posílení akvizičních kanálů telefonického prodeje, navržením založení interního call centra, vedoucího jednak ke snížení akvizičních nákladů a zejména ke zvýšení celkového objemu akvizice nových zákazníků. Návrh počítá se dvěma variantami úspěšnosti.

V první variantě je počítáno s o 20 % menším výkonem oproti referenčním hodnotám dominantního outsourcingovaného call centra, i tak by však zde byl nárůst celkového objemu akvizice nových zákazníků o 80 % oproti současnému stavu, a to navíc s o 14 % nižšími náklady na jejich zasmulvnění.

Druhá varianta, ve které by se podařilo dosáhnout stejných výkonových parametrů, by pak znamenala nárůst objemu akvizice o 100 %, která by byla navíc levnější o 26 %.

Založení tohoto call centra není spojeno s výraznými počátečními investicemi, lze je tedy plně pokrýt z vlastních zdrojů společnosti. Plná návratnost těchto investic by měla nastat již do třech měsíců od zahájení provozu.

Dalším výrazným prvkem návrhové části je rozšíření produktového portfolia společnosti o produkt bez závazků, s cenou kopírující cenovou hladinu komodity na světových burzách. Ten v současnosti v nabídce společnosti chybí. Jeho zavedení by

bylo prostředkem oslovení dosud neobsluhovaného segmentu zákazníků preferujících tento typ produktu, který se může budoucím vývojem trhu dále zvětšovat.

Poslední oblastí návrhové části je pak dílčí posílení propagace společnosti se zaměřením na pokrytí public relations, které je v současnosti na nedostatečné úrovni.

Navrhované směry marketingové strategie a jednotlivé prvky vedoucí k jejich dosažení jsou nastaveny k dosažení cíle této práce v podobě posílení úspěchů společnosti na trhu a zejména pak v podobě rozšíření cest získávání jejího zákaznického portfolia.

Doufám, že tato práce nalezne možné využití v praxi a stane se jedním z vodítek budoucích voleb směřování společnosti.



## Seznam použitých zdrojů

### Knihy

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001, 720 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [2] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [5] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- [6] Viz internetové zdroje.
- [7] CHALUPSKÝ, V. *Marketing: metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0.
- [8] VYSEKALOVÁ, J. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.
- [9] *Kapitoly ze základů marketingu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 145 s. ISBN 80-707-9222-1.

- [10] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [11] TOMEK, G., V. VÁVROVÁ a J. VAŠÍČEK. *Marketing v energetice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 246 s. Manažer. ISBN 80-247-0370-X.
- [12] Viz internetové zdroje.
- [13] FORET, M. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [14] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [15] SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 222 s. ISBN 978-80-247-3928-1.

## Internetové zdroje

- [6] PESTLE analýza. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2013 [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [12] Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Digitální agentura RobertNemec.com* [online]. 2013 [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketing/marketingovy-mix-rozbor/>
- [16] NET4GAS. *Vítejte v NET4GAS – NET4GAS* [online]. 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.net4gas.cz/>
- [17] Ke stažení: MAPY. *Vítejte v NET4GAS - NET4GAS* [online]. 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.net4gas.cz/cs/fotografie-a-vizualy-1341/>
- [18] *Energetický regulační úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/>
- [19] O úřadu: Informace o Energetickém regulačním úřadu. *Energetický regulační úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: [http://www.eru.cz/dias-read\\_article.php?articleId=52](http://www.eru.cz/dias-read_article.php?articleId=52)
- [20] OTE, a.s. *Vítejte na stránkách OTE, a.s* [online]. 2013 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: [www.ote-cr.cz](http://www.ote-cr.cz)
- [21] O společnosti: Základní údaje. *Vítejte na stránkách OTE, a.s* [online]. 2013 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>
- [22] SPP CZ, a.s. *SPP CZ - Váš dodavatel zemního plynu* [online]. 2013 [cit. 2013-01-8]. Dostupné z: [www.spp-cz.cz](http://www.spp-cz.cz)

- [23] O SPP: Profil a struktúra. *SPP - SPP | váš dodávateľ elektriny a zemného plynu* [online]. 2013 [cit. 2013-02-8]. Dostupné z:  
<http://www.spp.sk/sk/vsetky-segmenty/o-spp/profil-a-struktura/>
- [24] O spoločnosti: Akcionárska štruktúra. *SPP CZ - SPP CZ - Váš dodávateľ zemného plynu* [online]. 2013 [cit. 2013-02-8]. Dostupné z:  
<http://www.spp-cz.cz/cs/o-spolecnosti/akcionarska-struktura/>
- [25] Tiskové zprávy: Změny v představenstvu společnosti SPP CZ, a.s. *SPP CZ - Váš dodávateľ zemného plynu* [online]. 2013 [cit. 2013-02-8]. Dostupné z:  
<http://www.spp-cz.cz/cs/media/tiskove-zpravy/zmeny-v-predstavenstvu-spolecnosti-spp-cz-a-s/>
- [26] Sdělení: Proces liberalizace trhu s plynem. *Energetický regulační úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-01-27]. Dostupné z:  
[http://www.eru.cz/dias-browse\\_articles.php?parentId=105](http://www.eru.cz/dias-browse_articles.php?parentId=105)
- [27] Viz tisk.
- [28] Ochrana zákazníka: AKTUÁLNÍ UPOZORNĚNÍ ODBĚRATELŮM ELEKTŘINY A PLYNU. *Energetický regulační úřad* [online]. 2013, 12. 3. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z:  
[http://www.eru.cz/dias-read\\_article.php?articleId=479](http://www.eru.cz/dias-read_article.php?articleId=479)
- [29] Gas prices for household consumers: Dataset details. *European commission: Eurostat* [online]. 2013, 3. 4. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z:  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/dataset?p\\_product\\_code=TEN00113](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TEN00113)

- [30] Počty OPM dodavatelů. *Vítejte na stránkách OTE, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z:  
<http://www.ote-cr.cz/statistika/mesicni-zprava-plyn/pocty-opm-dodavatelu>
- [31] Proč nyní cena plynu v ČR klesá jen pomalu, když se cena ropy strmě snížila? Jaký je vztah mezi cenou ropy a cenou zemního plynu?: Cena plynu v České republice. *Energetický regulační úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-02-9]. Dostupné z:  
[http://www.eru.cz/dias-read\\_article.php?articleId=626](http://www.eru.cz/dias-read_article.php?articleId=626)
- [32] Vývoj hrubého domácího produktu. *Finance.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z:  
<http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>
- [33] ROZHOVORY: ČPU: Spotřeba plynu v ČR letos dosáhne 8, 3 mld. m<sup>3</sup>. *Ekonomika pro manažery - CIAnews.cz* [online]. 2012, 31. 12. 2012 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z:  
<http://www.cianews.cz/rozhovory-cianews/cpu-spotreba-plynu-v-cr-letos-dosahne-8-3-mld-m3/>
- [34] Evropský parlament odmítl zakázat rozvoj břidlicového plynu. *Ekolist:životní prostředí, příroda, ekologie, klima, biodiverzita, energetika, krajina, doprava, cestování ...* [online]. 2012, 22. 11. 2012 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z:  
<http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/evropsky-parlament-odmitl-zakazat-rozvoj-bridlicoveho-plynu>
- [35] Ekologie. *Zemní plyn* [online]. 2007-2010 [cit. 2013-01-10]. Dostupné z:  
<http://www.zemniplyn.cz/ekologie/default.htm>

- [36] Porovnání nákladů na vytápění TZB-info. *Titulní strana TZB-info* [online]. 2001 - 2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z:  
<http://vytapani.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/138-porovnani-nakladu-na-vytapani-tzb-info>
- [37] Struktura celkové ceny za dodávku plynu a vliv Energetického regulačního úřadu na výši této ceny. *Energetický regulační úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-03-7]. Dostupné z:  
[http://www.eru.cz/dias-read\\_article.php?articleId=880](http://www.eru.cz/dias-read_article.php?articleId=880)
- [38] Viz tisk.
- [39] Databáze dynamických grafů: Míra registrované nezaměstnanosti v ČR. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. 2013, 26. 2. 2013 [cit. 2013-03-6]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_nezamestnanost](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_nezamestnanost)
- [40] Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle hlavních tříd klasifikace zaměstnání CZ-ISCO v krajích. *Úvodní stránka VDB: Veřejná databáze* [online]. 2013 [cit. 2013-03-3]. Dostupné z:  
[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0041PU\\_KR&vo=tabulka&stranka=0&kapitola\\_id=15](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0041PU_KR&vo=tabulka&stranka=0&kapitola_id=15)
- [41] Virtuální Call Centrum 3.0 – multikanálové kontaktní centrum. *Daktela s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2013-03-3]. Dostupné z:  
<http://www.daktela.com/sluzby/virtualni-callcentrum#licence>

## **Tisk**

- [27] TRAMBA, David. Ekonom: Týdeník Hospodářských novin. *RWE ztrácí pozice, už nemá ani polovinu trhu*. 2013, č. 10. DOI: 1210-0714.
- [38] *Lidové noviny*. Praha: Lidové noviny, 1998, roč. 2012, 7.12.2012. ISSN 0862-5921.

# Seznamy

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces strategického řízení, [přepřacováno: 4, str. 19].....	15
Obrázek 2 - Hierarchie tradičního pojetí strategie [zdroj: vlastní] .....	15
Obrázek 3 - Proces řízení marketingu [zdroj: vlastní] .....	19
Obrázek 4 - Externí a interní faktory ovlivňující podnikatelský subjekt [zdroj: vlastní]20	
Obrázek 5 - Porterův model pěti sil [přepřacováno: 7, str. 15] .....	22
Obrázek 6 - SWOT analýza [přepřacováno: 8, str. 46] .....	24
Obrázek 7 - Struktura marketingového mixu 4P [přepřacováno: 5, str. 114].....	30
Obrázek 8 - Marketingová struktura produktu [přepřacováno: 2, str. 616].....	32
Obrázek 9 - Srovnání 4P a 4C marketingového mixu [zdroj: vlastní].....	41
Obrázek 10 - Proces dodávky zemního plynu [zdroj: vlastní].....	42
Obrázek 11 - Logo NET4GAS [zdroj: 16] .....	43
Obrázek 12 - Mapa přepravní soustavy NET4GAS [zdroj: 17] .....	44
Obrázek 13 - Vyznačení územní působnosti distribučních společností [zdroj: 17] .....	46
Obrázek 14 - Logo ERÚ [zdroj: 18] .....	47
Obrázek 15 - Logo OTE [zdroj: 20] .....	49
Obrázek 16 - Logo SPP CZ, a.s. [zdroj: 22] .....	53
Obrázek 17 - Loga významných zákazníků [zdroj: 22].....	54
Obrázek 18 - Akcionářská struktura skupiny SPP [zdroj: 24].....	55
Obrázek 19 - Srovnání ceny zemního plynu v Evropě [zdroj: 29] .....	63
Obrázek 20 - Srovnání ceny zemního plynu v mapě Evropy [zdroj: 29] .....	64



## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Identifikace přímých příležitostí a hrozeb makroprostředí [zdroj: vlastní]	77
Tabulka 2 - Identifikace přímých příležitostí a hrozeb mikroprostředí [zdroj: vlastní]	88
Tabulka 3 - Cenové srovnání dodavatelů plynu v ČR [38, str. 20]	90
Tabulka 4 - Zhodnocení marketingového mixu [zdroj: vlastní]	96
Tabulka 5 - SWOT analýza [zdroj: vlastní]	97
Tabulka 6 - Investiční náklady založení CC [zdroj: vlastní]	110
Tabulka 7 - Měsíční provozní náklady [zdroj: vlastní]	111
Tabulka 8 - Odměňovací systém [zdroj: vlastní]	112
Tabulka 9 - Měsíční personální náklady [zdroj: vlastní]	112
Tabulka 10 - Celkové měsíční náklady [vlastní]	112
Tabulka 11 – Ekonomická profitabilita [zdroj: vlastní]	113
Tabulka 12 - Časový harmonogram realizace návrhů [zdroj: vlastní]	117

## Seznam grafů

Graf 1 - Podíl jednotlivých dodavatelů na trhu dodávek zemního plynu [přepracováno: 27, str. 20] .....	60
Graf 2 - Tržní podíl RWE v čase [přepracováno: 27, str. 20].....	60
Graf 3 - Struktura celkového počtu odběrných míst dle stavu [vlastní, data: 30] .....	66
Graf 4 - Vývoj ceny plynu na spotové burze NCG [zdroj: 31].....	69
Graf 5 - Průměrný měsíční přírůstek zákazníků za období 2/2012-2/2013 v intervalu: přírůstek>1000 [vlastní, data: 30].....	79
Graf 6 - Průměrný měsíční přírůstek zákazníků za období 2/2012-2/2013 v intervalu přírůstku: 100-1000 [vlastní, data: 30] .....	80
Graf 7 - Průměrný měsíční přírůstek zákazníků za období 2/2012-2/2013 v intervalu: přírůstek<100 [vlastní, data: 30].....	80
Graf 8 - Podíl dodavatelů na trhu zemního plynu z hlediska počtu doposud přesmluvněných zákazníků [vlastní, data: 30].....	81
Graf 9 - Porovnání ročních nákladů na vytápění [zdroj: 36] .....	86
Graf 10 - Struktura průměrné ceny dodávky zemního plynu kategorie domácnost [přepracováno, data: 37] .....	89

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Vize evropských spotřebitelů energie pro rok 2020

# Vize evropských spotřebitelů energie pro rok 2020

## Společné prohlášení

13. listopadu 2012

**E**nergie jsou životně důležitou součástí našeho života. Abychom mohli zajistit důstojné žití a plně se zapojit do společnosti, my všichni potřebujeme přístup k energii - pro teplo, osvětlení, vaření a pro fungování spotřebičů. Energetický sektor má značnou odpovědnost, protože na jeho rozhodnutích závisí, jak budou zajištěny naše potřeby týkající se elektřiny a plynu a za jaké ekonomické a environmentální náklady. Tato rozhodnutí regulačních úřadů, výrobců a politiků na národní i na evropské úrovni se dotýkají všech - včetně budoucích generací domácích spotřebitelů energie a dalších zákazníků. Dochází k tomu v obzvláště významném čase, protože energetický sektor prochází obdobím zásadních změn - v tom, jak vyrábíme, užíváme a přepravujeme energie tak, aby sektor energie měl co nejvíce udržitelný charakter.

CEER a BEUC předkládají vizi energetiky, která klade drobné zákazníky na první místo. Vizi odvětví, které bude vycházet vstříc a chápat různorodé potřeby zákazníků, počínaje domácnostmi včetně těch nejzranitelnějších zákazníků a osob s nízkými příjmy, přes malé a střední podniky, a poskytuje služby, které budou splňovat tyto požadavky. Sektor, který bude předvídat budoucí potřeby a přijímat opatření na ochranu zájmů současných a budoucích zákazníků. Sektor, který používá zdroje efektivně, který zajišťuje, že jeho činnost bude mít společenské přínosy, který všem zákazníkům nabízí férové a cenově dostupné řešení pro své služby.

Tuto vizi lze charakterizovat čtyřmi principy, které řídí vztahy mezi sektorem energetiky a mezi jejími různorodými zákazníky: spolehlivost, dostupnost, jednoduchost, ochranu a posílení.

**Spolehlivost** fyzické dodávky energie, obchodních systémů a procesů, které zajišťují nepřetržitý přístup a vliv na úroveň zákaznických služeb, jako je například vyúčtování. Znamená to také spolehlivost procesů, které umožňují řešit případné problémy a spory transparentně, spravedlivě a rychle.

**Dostupnost** znamená, že platby jsou jasné, spravedlivé a přiměřené pro všechny úrovně zákazníků, že poskytují hodnotu za peníze na úrovni, která odpovídá pokrytí nezbytných investic pro rozvoj energetických sítí a pro dosažení cílů energetické politiky (např. z obnovitelných zdrojů), s přihlédnutím ke skutečným potřebám zákazníků. Toho může být dosaženo v případě potřeby prostřednictvím regulace sítí a jiných vhodných opatření a také tím, že poskytuje zákazníkům možnost reálné volby z opravdu konkurenčních nabídek a z nových, inovativních služeb. Ve vztahu k nejchudším a zranitelnějším mají v odvětví energetiky, jakož i v rámci širší sociální

politiky hrát důležitou roli také specifická opatření.

**Jednoduchost** v tom, jak jsou informace poskytovány zákazníkům, především na úrovni domácností tak, aby mohli snadno pochopit svoje vyúčtování, aby mohli ovlivňovat svoji spotřebu energie, aby mohli činit rozhodnutí, která jim vyhovují. Znamená to také jednoduchost a transparentnost toho, jak fungují procesy, které mají na zákazníky vliv. Velmi mnoho zákazníků především na úrovni domácností chce mít možnost činit na energetických trzích rychlá a jednoduchá rozhodnutí.

**Ochrana a posílení postavení spotřebitelů** aby byl zajištěn přístup k dodávkám energie a ochrana před nekalými obchodními praktikami při respektování různorodých potřeb zákazníků, zejména těch nejzranitelnějších. To vše s cílem, aby se zákazníci zapojili, aby měli možnost volby a aby mohli vykonávat svoje práva jako spotřebitelé energií při znalosti toho, jak energetický sektor funguje. Protože spotřebitelé mají stále vyšší očekávání a jsou stále aktivnější na energetických trzích (chytré měřicí přístroje, domácí mikrovýroba nebo opatření v oblasti energetické účinnosti), naše Vize uznává jejich právo na volbu toho, kým jim bude jejich energie poskytována a účtována. Ačkoli tato možnost svobodné volby může být ovlivňována také regulací, nabídka smysluplné volby pro zákazníky vč. domácností je klíčový způsob, jak zajistit jejich plnou ochranu.

Tato vize vznikla díky iniciativě CEER, Sdružení evropských energetických regulačních orgánů, za spolupráce široké škály zúčastněných stran, které se zúčastnily interaktivní spotřebitelské konference, která proběhla v Bruselu v červnu 2012 za účasti 37 spotřebitelských subjektů z 20 zemí, zástupců energetického průmyslu, Evropské komise a Evropského parlamentu.

Aby se tato Vize stala skutečností, bude zapotřebí součinnosti mnoha hráčů. Vyžádá si to efektivní zapojení a konzultace, rozhodné kroky v příštích letech na různých úrovních. Cílem je vytvoření moderního sektoru, kde spotřebitel skutečně bude na prvním místě. Níže podepsaní, kteří se k myšlenkám Vize hlásí, se zavazují, že ji budou respektovat a jednat tak, aby se stala realitou. Průběžně budeme sledovat její naplňování a zavazujeme se, že vůči našim partnerům budeme odpovědní a upřímní. Tímto závazkem budeme usilovat o to, aby energetický sektor v roce 2020 přinášel spotřebitelům více užitku, než to činí dnes.

Londýn, 13. listopadu 2012

BEUC

CEER

## PŘÍLOHA: ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ VIZI

Následující organizace vyjádřily svoji podporu Vizi a odhodlání přispět k jejímu dosažení. Podporují tuto iniciativu CEER a BEUC a věří v budování evropského trhu s elektřinou a plynem, který staví spotřebitele na první místo. Za tímto účelem, jsou připraveny zapojit se do evropského energetického společenství s cílem zlepšit fungování našich energetických trhů, ku prospěchu zákazníků.

Tento seznam organizací podporujících Vizi se rozroste o další zúčastněné strany, které mají zájem o její úspěch.

**CEDEC (*EUROPEAN FEDERATION OF LOCAL ENERGY COMPANIES*)**

**EDSO for smart grids (*European Distribution System Operators' Association for Smart Grids*)**

**ENTSO-E (*European Network of Transmission System Operators for Electricity*)**

**ENTSO-G (*European Network of Transmission System Operators for Gas*)**

**ESMIG (*European Smart Metering Industry Group*)**

**Eurelectric**

**Eurogas**

**GEODE (*European Group of Energy Distribution Companies and Organizations*)**

**IGU (*International Gas Union*)**

**NEON (*National Energy Ombudsmen Network*)**

**SEDC (*Smart Energy Demand Coalition*)**