

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE



PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra ekonomických teorií

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Téma: RWE, jako příklad přirozeného monopolu

Autor práce: Bc. Tomáš Král

ČZU v Praze © 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tomáš Král

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **RWE, jako příklad přirozeného monopolu**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Monopol a jeho typy v ekonomické teorii
4. Vznik, úloha a postavení skupiny RWE v ČR
5. RWE, monopol na doživotí? (vlastní analýza)
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

BURIANOVÁ, JAROSLAVA, BRČÁK, JOSEF. Učební texty z mikroekonomie. 1.vydání. Praha: ČZU, PEF, 2004-2005. 2 sv. (190, 119 s.). ISBN 80-213-1210-6, 80-213-1400-1.

HAVLÍN, VÁCLAV. Monopol a trh. 1.vydání. Praha: Ústřední ústav národohospodářského výzkumu, 1991. 64 s. ISBN 80-7076-312-4.

KOŠTĚKOVÁ, V. Monopolní cena v ekonomické teorii a praxi. Praha: 1982. 19 s.

SOUKUP, PAVEL, KACVINSKÝ, PETR. Přirozený monopol a možnosti jeho regulace (teorie a její aplikace v elektroenergetice). Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 157 s.

Team: Česko: zpravodaj skupiny RWE v ČR. Praha: RWE Transgas, 2008.

www adresy:

www.rwe.cz

www.zemniplyn.cz

www.euroekonom.cz

www.mpo.cz

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. PhDr. Karel ŠrédI, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 7.4.2011

Podpis autora diplomové práce:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování této diplomové práce, zejména panu Doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc. za rady, podněty a odborné vedení.

V Praze dne 7.4.2011

Bc. Tomáš Král

RWE, jako příklad přirozeného monopolu

RWE, as an example of natural monopoly

SOUHRN:

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení RWE jako přirozeného monopolu, porovnání jejího působení na německém a českém trhu a popis vývoje legislativních změn jako největší hybné síly odvětví.

Ve své první části práce podává ucelený přehled o obecném pohledu na monopol, jeho typy, vznik, ekonomické charakteristiky a snahu o jeho regulaci. Popisuje podmínky za jakých monopol vzniká a které bariéry vstupu na trh se stávají zdrojem monopolní síly. Blíže charakterizuje přirozený monopol jako jeden z typů monopolu, který je typický pro síťová odvětví.

V druhé části si představíme společnost RWE jak z globálního pohledu, tak z pohledu jejího působení v ČR. RWE získala v ČR dominantní postavení na trhu se zemním plynem v souvislosti s privatizací českého plynárenství v roce 2002. Od té doby prošla RWE řadou organizačních změn za účelem zjednodušení a zefektivnění aktivit skupiny v ČR. Dalším důvodem změn ve skupině RWE jsou legislativní změny schválené Evropskou komisí.

EU všeobecně vystupuje proti monopolům ve snaze zajistit větší konkurenci a tím nižší ceny zboží a služeb pro své občany. Třetí část práce popisuje jednotlivé fáze a průběh liberalizace trhu se zemním plynem a elektřinou. Uvádí její dopady a porovnává vliv těchto změn na aktivity společnosti v Německu a ČR.

Důsledkem aktivit Evropské komise je oslabení pozice RWE v některých oblastech jejího byznysu. Práce nabízí podrobný přehled, o které oblasti se konkrétně jedná, a předkládá zhodnocení současného stavu a budoucí doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Monopol

RWE

Liberalizace

Česká republika

Německo

Zemní plyn

Elektřina

SUMMARY:

This diploma work is aimed at evaluation of RWE as a natural monopoly, comparison of its behaviour on the German and Czech market and a description of development of legislative changes as the biggest driving force of the branch.

The first part of this work presents integrated review about general view of monopoly, its types, origin, economical characteristics and effort in its regulation. It describes conditions in which the monopoly originates and which barriers of an entrance to the market become source of a monopoly power. Furthermore, it characterises natural monopoly as one of a monopoly type which is typical for network branches.

The second part presents a company RWE both from a global view and from a view of its functioning in the Czech Republic. RWE got dominance on the Czech market with natural gas in connection with privatization of Czech gas industry in 2002. Since then the company RWE has experienced a lot of organisation changes in order to make the activities of the group in the Czech Republic more effective and easier. Legislative changes approved by the European Commission were another reason of changes in RWE.

In general, the EU stands out against any monopoly in an effort to provide bigger competition thereby lower prices of goods and services for its citizens. The third part of this work describes individual stages and process of a market liberalization with natural gas and electricity. It introduces its impacts and compares the influence of these changes to the activity of the company in Germany and Czech Republic.

The result of European Commission activities is weakening of RWE position in certain areas of its business. The work offers a breakdown which areas are taken into a consideration and proposes evaluation of a status quo as well as expected recommendation.

KEY WORDS:

Monopoly

RWE

Liberatization

Czech Republic

Germany

Natural gas

Electricity

OBSAH

1. ÚVOD.....	11
2. CÍL A METODIKA.....	13
2.1 Cíl.....	13
2.2 Metodika.....	13
3. MONOPOL A JEHO TYPY V EKONOMICKÉ TEORII.....	15
3.1. Charakteristika monopolu.....	15
3.1.1. Vznik monopolu.....	15
3.1.2 Ekonomické ukazatele.....	18
3.1.2.1 Poptávka v podmínkách monopolu.....	18
3.1.2.2 Maximalizace zisku.....	18
3.1.2.3 Síla monopolu.....	20
3.1.2.4 Efektivnost monopolu.....	20
3.1.2.5 Cenová diskriminace.....	21
3.1.3 Regulace monopolu – antimonopolní politika.....	25
3.2 Přirozený monopol.....	28
3.2.1 Regulace přirozeného monopolu.....	29
3.3 Monopson.....	30
4 VZNIK, ÚLOHA A POSTAVENÍ SKUPINY RWE V ČR.....	31
4.1 Skupina RWE se představuje.....	31
4.2 Skupina RWE v ČR.....	32
4.2.1 Vstup RWE na český trh se zemním plynem.....	33
4.2.2 Vývoj struktury skupiny RWE v ČR.....	33
4.2.3 Úloha skupiny RWE v České republice.....	34
4.2.4 Postavení skupiny RWE v ČR.....	35
4.3 Liberalizace trhu se zemním plynem v ČR.....	36
4.3.1 Etapy liberalizace trhu.....	36
4.3.2 Liberalizace z pohledu RWE.....	37
5 RWE, MONOPOL NA DOŽIVOTÍ? (vlastní analýza).....	39
5.1 Liberalizace německého trhu s elektřinou a zemním plynem.....	41
5.1.1 Očekávání a rizika.....	41
5.1.2 Situace mezi lety 1996 - 2003.....	42
5.1.3 Situace po roce 2003.....	45
5.1.4 Třetí liberalizační balíček.....	46
5.1.4.1 Vlastnický unbundling.....	46
5.1.4.2 Odmítavý postoj k vlastnickému unbundlingu.....	47
5.1.4.3 Různý přístup k elektřině a zemnímu plynu.....	48
5.1.4.4 Schválená varianta.....	48
5.2 Konkrétní vývoj po roce 2004 – srovnání dopadu na RWE v Německu a ČR.....	50
5.2.1 Elektřina.....	50
5.2.1.1 Výroba.....	50
5.2.1.2 Přenosové soustavy a distribuce.....	54
5.2.1.3 Obchod, prodej koncovým zákazníkům.....	56
5.2.1.3.1 RWE na německém trhu.....	56
5.2.1.3.2 Změna dodavatele v Německu.....	57
5.2.1.3.3 Eprimo.....	58
5.2.1.3.4 RWE na českém trhu s elektřinou.....	60

5.2.1.3.5 Změna dodavatele v ČR.....	61
5.2.2 Zemní plyn	63
5.2.2.1 Dovoz a těžba.....	63
5.2.2.2 Převážní soustavy a distribuce	66
5.2.2.3 Obchod, prodej koncovým zákazníkům	68
5.2.2.3.1 Změna dodavatele zemního plynu v Německu.....	69
5.2.2.3.2 RWE na českém trhu se zemním plynem	71
5.2.2.3.3 Změna dodavatele zemního plynu v ČR.....	72
5.3 Ekonomické zhodnocení.....	74
5.4 Zhodnocení výsledků a doporučení	75
5.4.1 SWOT analýza – Německo.....	75
5.4.2 SWOT analýza - ČR	77
6 ZÁVĚR	79
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81

1. ÚVOD

Monopol je protipól dokonalé konkurence. Nelze však říci, že by jeho přítomnost na trhu přinášela pouze negativa. Stejně jako každý jiný subjekt na trhu má monopol své stinné stránky i své opodstatnění. Některé monopoly fungují na základě ovládnutí vstupů nezbytných pro výrobu, jiné vznikly díky strategickým zájmům jednotlivých států, další fungují z logických důvodů. Mezi posledně jmenované patří zejména přirozený monopol, který vznikl především výstavbou dopravní a technické infrastruktury. Při stavbě metra či plynovodů nikdo nepočítal s tím, že by se ve stejné trase postavilo stejné zařízení, aby si mohli vzájemně konkurovat. U tzv. síťových monopolů je tedy vždy levnější, když celou síť obsluhuje pouze jedna firma. To, že se síťový monopol snaží prodloužit hodnotový řetězec a chovat se monopolně i v dodavatelském a odběratelském odvětví, je jen logickým důsledkem vývoje firmy, která se snaží rozvíjet svůj kapitál a postavení na trhu. Ten, kdo přepravuje, současně zajišťuje dodávku toho, co přepravuje, a následně přepravený produkt prodává.

Shodný nebo ještě delší hodnotový řetězec charakterizuje většinu energetických utilit v Evropě, společnost RWE není výjimkou. V nemalé míře rovněž využívá synergických efektů. Německý koncern RWE je třetí největší evropskou energetickou skupinou. Vyrábí, distribuuje a obchoduje s elektřinou, těží, dováží, distribuuje a obchoduje se zemním plynem a portfolio jejích činností zahrnuje také těžbu a obchod s uhlím a ropou, dodávky pitné vody či petrochemii. Je největším výrobcem elektřiny v Německu a druhým největším ve Velké Británii. V dodávkách elektrické energie zaujímá přední postavení na dvou největších evropských trzích (Německo a Velká Británie) a ve střední a východní Evropě. V dodávkách plynu má dominantní postavení v České republice a významné podíly v Německu a Velké Británii.

Německý energetický sektor je charakteristický zejména systémem územních monopolů. Přirozené monopoly tam fungují pouze na přesně vymezených územích. V případě velkých energetických společností se jedná o rozsáhlá území, malé firmy mohou mít monopol pouze na území jediného města. V ČR v současné době existuje pouze 6 distribučních území, z nichž 4 ovládá RWE.

Všechny staré pořádky se již 15 let pokouší rozbít Evropská komise svými legislativními opatřeními. EU všeobecně vystupuje proti monopolům ve snaze zajistit svým

občanům možnost výběru poskytovatele zboží či služby. Slibuje si od toho především zvýšení konkurence a tím snížení cen. Postupně se konkurence v odvětví energetiky skutečně zvýšila a ceny pro zákazníky, kteří změnili dodavatele skutečně klesly. Domnívám se však, že liberalizace trhu se zemním plynem a elektřinou má i své negativní vedlejší efekty, které se časem mohou projevit v naprosto nečekaných souvislostech.

2. CÍL A METODIKA

2.1 Cíl

Hlavní cíl práce:

- Popsat a porovnat dopady liberalizace trhů s energiemi zejména v její poslední fázi na společnosti skupiny RWE působící v Německu a České republice.

Vedlejší cíle práce:

- Zpracovat ucelený přehled o monopolu v ekonomické teorii, jeho typech, důvodech vzniku a jeho ekonomických charakteristikách.
- Představit společnost RWE z pohledu celé skupiny, charakterizovat její postavení v ČR a v Německu.
- Popsat jednotlivé fáze a průběh liberalizace trhů se zemním plynem a elektřinou.
- Při porovnávání vycházet z rozdílnosti trhů a komodit a různorodosti aktivit společnosti RWE.
- Najít a popsat hlavní důvody vedoucí ke změně dodavatele elektřiny a zemního plynu.

2.2 Metodika

Určení zdrojů informací:

V teoretické části práce byla použita převážně data z literárních zdrojů, které uvádím v seznamu použité literatury. Pro zpracování kapitoly popisující společnost RWE jsem použil údaje z internetových zdrojů, veřejně přístupné externí sekundární data společnosti (výroční zprávy, tiskové zprávy), interní sekundární data společnosti (prezentace, intranet) a z části rovněž vlastní znalosti o společnosti jakožto její zaměstnanec.

Potřebné údaje pro analýzu trhů a porovnání dopadů liberalizace byly získány z veřejně přístupných externích sekundárních dat společnosti (výroční zprávy skupiny RWE, tiskové zprávy, publikované rozhovory s manažery společnosti), dále pro potřebu nejvyšší aktuálnosti informací z cizojazyčných internetových zdrojů, webových stránek

společnosti a v neposlední řadě byly využity aktuální výsledky průzkumu provedeného poradenskou společností Accenture. Nejvíce materiálů pro vlastní analýzu bylo čerpáno z německých i českých webových stránek RWE, jejích největších konkurentů, ze stránek Energetického regulačního úřadu a Spolkové agentury pro sítě. S primárními daty nebylo pracováno.

Způsob jejich zpracování:

Jako nejčastější metoda zpracování získaných informací byla použita jedna z kvantitativních metod – metoda časových řad ze skupiny statistických metod. Data a poznatky z výše popsaných zdrojů byly zpracovány a vyhodnoceny ve formě textu, tabulek a grafů. Pozorovaným obdobím je rozmezí let 2004 – 2010, kdy se přijatá legislativa nejvíce projevovala na trhu. Pokud se data za rok 2010 podařilo dohledat nebo doposud nebyla publikována, je tento údaj vynechán nebo je uveden odhad. V neposlední řadě byla prováděna komparace zpracovaných dat z hlediska časového, geografického a odvětvového.

3. MONOPOL A JEHO TYPY V EKONOMICKÉ TEORII

Monopol je v ekonomii definován jako trvalá tržní situace, při které na straně nabídky existuje pouze jedna nabízející firma a nabízený výrobek nemá žádné blízké substituty. Situaci s jednou nabízející firmou na daném trhu označují někteří autoři také jako „čistý“ nebo „absolutní“ monopol. Pojem monopol pochází z latinského slova *monoplium* – složenina slov *monos*, které překládáme jako jeden a *polein*, což znamená prodávat.

3.1. Charakteristika monopolu

Monopol je jednou z tržních struktur nedokonalé konkurence, která je charakterizována omezeným počtem firem na trhu, rozdílnými produkty, rozdílným přístupem podniků k informacím, zdrojům apod. Současně je na trhu alespoň jeden prodávající nebo kupující subjekt, který může ovlivnit tržní cenu. Naproti tomu v dokonalé konkurenci prodávající i kupující akceptují cenu, kterou trh stanoví. Říkáme, že firma v dokonalé konkurenci je tzv. příjemcem ceny, a monopolní firma je tzv. tvůrcem ceny.

3.1.1. Vznik monopolu

Důležitou podmínkou vzniku monopolu je existence bariér vstupu na trh. Ostatní firmy, potenciaální konkurenti, nemohou na trh vstoupit a soutěžit s ním. Mezi hlavní bariéry, které se stávají zdrojem monopolní síly, patří:

- Průměrné náklady určité firmy dosahují minima při větším výstupu než požaduje poptávka. Pokud tržní poptávku může uspokojit svojí produkcí jedna firma s nižšími průměrnými náklady, než kdyby bylo v odvětví více firem, jedná se o přirozený monopol.
- Jediná firma kontroluje zdroje nezbytné pro výrobu. Tento stav je označován jako monopol z vlastnictví jedinečného výrobního faktoru.
- Stát udělí jediné firmě výsadní právo produkovat daný statek.
- Existují právní restrikce v podobě patentů, autorských práv, atd. [8]

Ovládání nezbytných zdrojů

Podstatou tohoto faktoru je, že daná firma (monopol) ovládá vstupy nezbytné z hlediska výroby a tudíž další účastník z tohoto důvodu nemá možnost vstoupit na trh (například vlastnictví nezbytných surovin, vodních zdrojů, minerálních pramenů, úrodné půdy, technologií, atd.). [2]

Ačkoli je výhradní vlastnictví klíčového zdroje možným důvodem vzniku monopolu, v praxi vznikají monopoly z tohoto důvodu málokdy. Současné ekonomiky jsou velké a zdroje vlastní mnoho vlastníků. Jelikož se většina zboží stane součástí mezinárodního obchodu, jsou jeho trhy většinou světové. Existuje tedy jen málo příkladů firem, které vlastní zdroj, pro který neexistují žádné blízké substituty. [1]

Administrativní monopol

Forma ustanoveného monopolu založeného na legislativní úpravě, která umožňuje explicitně omezovat konkurenci se nazývá administrativní monopol nebo úředně stanovený monopol. Pokud je tato forma monopolu udělena soukromému subjektu, pak se jedná o monopolní postavení udělené vládou. Pokud je zřízen a řízen vládou samou, pak se tato forma označuje jako vládní monopol nebo státní monopol.

Někdy administrativní monopol vznikne díky silnému politickému vlivu budoucího monopolisty. Zejména v postkomunistické Evropě tvoří další skupinu monopoly zděděné z dob socialismu, který jak známo potlačoval přirozený vývoj trhu (u nás např. Česká pošta, České dráhy). Nebo je státním i veřejným zájmem, aby daný statek či službu nenabízel nikdo jiný (např. Státní tiskárna cenin, výbušné látky).

Právní restrikce v podobě patentů či autorských práv

Situace úzce souvisí s administrativním monopolem. Stát prostřednictvím vlády schvaluje patentové a copyrightové zákony, které dočasně nebo trvale umožňují vlastníkům patentu nebo autorského práva užívat výsadního postavení na trhu daného výrobku či služby. Příkladem může být patent na nově objevený lék nebo copyright na nově dokončený román. Zákon tedy dává možnost jedinému výrobcí prodávat za vyšší ceny a dosáhnout vyššího zisku. Vlády v tomto případě vytvářejí monopoly, aby vyhověly

zájmům společnosti, neboť výrobce léků stimulují k dalšímu vědeckému výzkumu a autora románu k napsání dalšího díla.

Přirozený monopol

Je monopol, který vzniká když pouze jedna firma pokryje nabídku zboží nebo služeb na trhu s nižšími náklady než by měly 2 a více firem.

Typickým případem přirozeného monopolu jsou aktivity založené na distribuci elektrické energie, plynu, pitné vody, centrálního vytápění apod. pro něž se vzhledem k jejich povaze vžil označení síťový monopol. [9]

Další charakteristické znaky přirozeného monopolu budou popsány níže.

Místní monopol

Místní monopol je monopol trhu na zvláštní ploše, obvykle město nebo menší místo. Termín je používán k rozlišení monopolů geograficky uvnitř země, zatímco standardní předpoklad je, že monopol pokryje celý průmysl v dané zemi. [10]

Příkladem může být jediná benzinová stanice na dálničním odpočívadle. Motorista, který nemá dostatek paliva na další cestu, bude muset za natankované palivo zaplatit jakoukoliv částku, která mu bude účtována.

Monopol smluvní

Vzniká tam, kde mezi více subjekty působícími na stejném trhu či ve stejném odvětví dojde k takové dohodě, která má za následek vyloučení hospodářské soutěže mezi těmito subjekty. Nejobvyklejšími příklady těchto monopolů jsou kartely a trusty.

Kartel tvoří skupina výrobců nebo obchodníků stejného oboru, kteří vytvářejí spojenou prodejní organizaci, často nazývanou syndikát, jejímž cílem je odstranit vzájemnou konkurenci a zvýšit tak zisk. Obsahem kartelové smlouvy je stanovení prodejních cen, rozdělení teorií, kvotace objemu výroby apod. Byly velmi rozšířenou formou kooperace ještě na počátku minulého století, nyní jsou zakázány v Evropě, USA i v jiných státech. V neformální podobě se však vyskytují i dnes. [6]

Trust (v USA) původně monopolní spojení obchodních společností vytvořené převodem akcií do trustu a jejich výměnou za trustové certifikáty. Podle Shermanova antitrustového zákona z r. 1890 a pozdějších zákonů je tato forma podnikání zakázána.

Dnes se tohoto označení (trust company) používá pro poradenské, správcovské, investiční a různé služby poskytující firmy. V Evropě se jako trust označuje jakýkoli velký podnik s monopolním postavením, a však také druh investiční společnosti. [6]

3.1.2 Ekonomické ukazatele

3.1.2.1 Poptávka v podmínkách monopolu

Již víme, že monopol je schopen ovlivnit cenu svého výrobku. Jelikož je jediným prodávajícím na daném trhu, může působit na změnu ceny svého výrobku pouze změnou nabízeného množství. Křivka poptávky po jeho zboží je současně křivkou poptávky na trhu a má klesající charakter.

Platí, že růst ceny je vždy spojen s poklesem poptávky a naopak. [2]

S tím úzce souvisí příjmy monopolu. Když monopol zvýší výrobu o jednotku, musí snížit cenu, za kterou prodává všechny jednotky, což snižuje příjem za již prodané jednotky. V důsledku toho je mezní příjem monopolu vždy nižší než cena jeho zboží.

Monopolista by nejradši, kdyby to bylo možné, prodal velké množství zboží za vysokou cenu. Křivka tržní poptávky činí takovýto výsledek fungování trhu nemožným. [1]

3.1.2.2 Maximalizace zisku

Monopol maximalizuje zisk volbou takového rozsahu výroby, kde se mezní příjmy budou rovnat mezním nákladům. Pak využije křivky poptávky ke stanovení ceny, která přiměje spotřebitele ke koupi tohoto množství. [1]

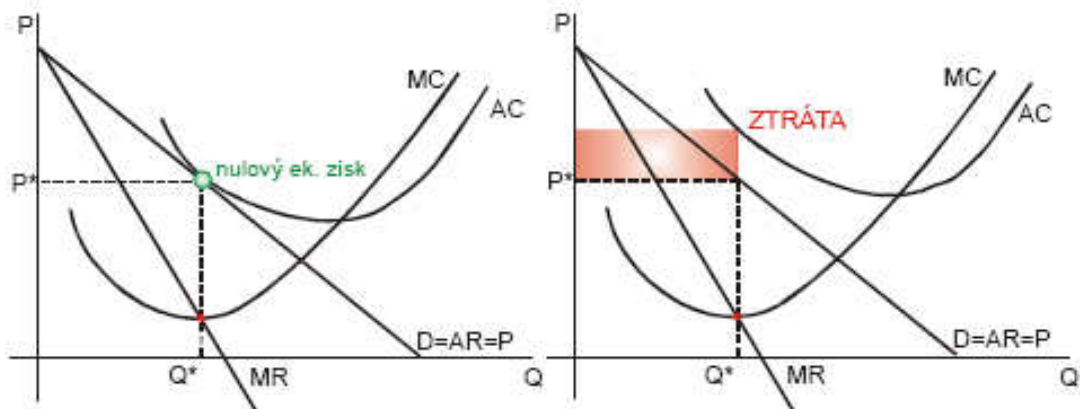
Cenu produktů tedy monopol stanovuje tak, aby odpovídala zvolenému rozsahu výroby podle křivky poptávky. Nemůže stanovit cenu libovolnou, ale takovou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za dané množství zboží.

Charakteristickým rysem monopolního zisku je skutečnost, že monopol jej může realizovat i v dlouhém období – tzn. že na rozdíl od dokonalé konkurence se zde neprojevuje tendence k nulovému ekonomickému zisku. To je důsledkem překážek vstupu do odvětví a nemožnosti příchodu potencionálních konkurentů na daný trh. Monopolní zisk

sám o sobě není nutným důsledkem specifického chování monopolu. Monopol totiž může realizovat i nulový ekonomický zisk nebo ztrátu. Pokud monopol realizuje ztrátu v krátkém období, řídí se principem: ztrátu bude minimalizovat pokračováním ve výrobě za předpokladu, že je cena vyšší než průměrné variabilní náklady. [3]

Grafické vyjádření tohoto principu znázorňuje obrázek č.1

Obr. č.1



Zdroj: [1]

Při výpočtu výše zisku monopolu vycházíme stejně jako v případě každé jiné firmy z rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady:

$$\text{zisk} = \text{TR} - \text{TC}$$

Můžeme zapsat jako:

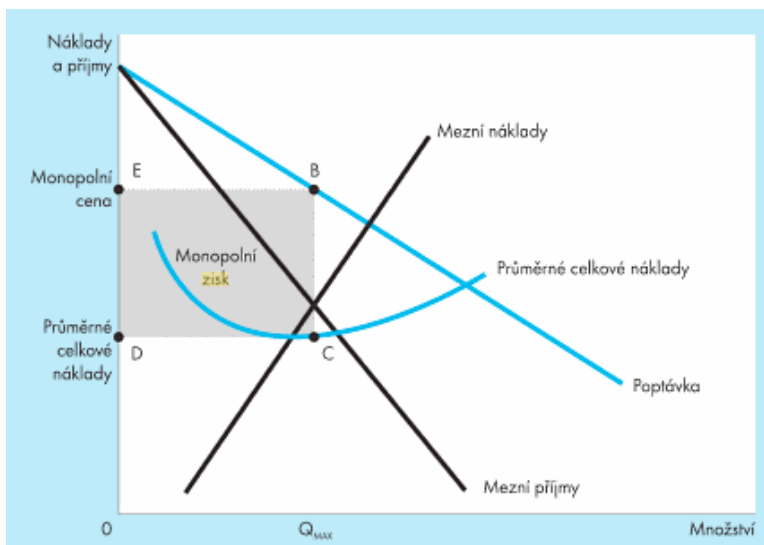
$$\text{zisk} = (\text{TR}/Q - \text{TC}/Q) * Q$$

TR/Q jsou průměrné příjmy, které se rovnají ceně a TC/Q jsou průměrné celkové náklady ATC. Z toho vyplývá, že

$$\text{zisk} = (P - \text{ATC}) * Q$$

Díky této rovnici můžeme zisk monopolu změřit i graficky znázornit /viz obrázek č.2/

Obr. č.2



Zdroj: [1]

Obsah obdélníku BCDE se rovná zisku monopolní firmy. Výška rámečku (úsečka BC) je cena minus průměrné celkové náklady, $P - ATC$, tedy zisk z prodeje jedné jednotky. Šířka rámečku (úsečka DC) je prodané množství Q_{MAX} . [1]

3.1.2.3 Síla monopolu

Monopolní firmy jsou v pozici cenového tvůrce. To, že monopol může ovlivňovat cenu na trhu je výrazem jeho monopolní síly.

Síla monopolu je v tom, že ve svém optimu vyrábí menší množství zboží, které prodá za větší cenu, než by byl efektivní stav. Sílu monopolu lze vyjádřit pomocí Lernerova indexu (L):

$$L = \frac{(P - MC)}{P}, \text{ kde } P \text{ je cena a } MC \text{ jsou mezní náklady. [8]}$$

3.1.2.4 Efektivnost monopolu

Z obecného hlediska je monopol neefektivní, protože prodává své výrobky za vyšší ceny při menším celkovém výstupu. Platí pro něj vztah:

$$MC < P = MU,$$

tedy, že mezní náklady výrobce jsou nižší než cena výrobku, která by se měla rovnat meznímu užítku spotřebitele.

Pro společensky efektivní firmu (za kterou můžeme považovat firmy v dokonalé konkurenci) by totiž měl platit následující základní vztah:

$$MC = P = MU \quad [2]$$

Jelikož monopol prodává za cenu vyšší, než jsou jeho mezní náklady, ne všichni spotřebitelé, pro které má statek hodnotu vyšší, než jsou jeho mezní náklady, ho nakupují. Proto vyrobené a prodané množství je pod společensky efektivní úrovní. [1]

Jinými slovy neefektivnost monopolu souvisí s nerovnováhou nabídky a poptávky. Na dokonalé konkurenčním trhu tato rovnováha existuje a vede k takové alokaci zdrojů, kde je celkový efekt jejich využití největší. V případě monopolu je alokace zdrojů odlišná, a proto ani monopolní výstup nemůže maximalizovat celkový blahobyt společnosti.

Stejně jako zisk můžeme i neefektivnost monopolu měřit a graficky znázornit. Pokud vycházíme z toho, že poptávková křivka zobrazuje hodnotu statku pro spotřebitele a křivka mezních nákladů zobrazuje náklady monopolního výrobce, pak obsah trojúhelníku mezi křivkou poptávky a křivkou mezních nákladů ukazující tzv. ztrátu mrtvé váhy, se rovná ztrátě celkového užítku vzniklé v důsledku monopolních cen. Přičemž celkový užitek je roven rozdílu mezi hodnotou statku pro zákazníka a náklady monopolisty na výrobu statku.

3.1.2.5 Cenová diskriminace

Skutečnost, že monopol disponuje určitou monopolní silou, mu umožňuje používat v cenové strategii tzv. cenovou diskriminaci. Cílem cenové diskriminace je získání přebytku spotřebitele a jeho přeměna v dodatečný zisk firmy. Podstatou cenové diskriminace je stanovení rozdílných cen stejných výrobků, aniž by k tomu vedly nákladové důvody. [3]

Tyto rozdílné ceny u identického zboží uplatňuje monopol pro různé kupující. Důvodem je získání dodatečného zisku od těch kupujících, kteří mají nižší ekonomické

možnosti nebo jsou ochotni zaplatit za zboží méně (např. senioři, studenti, děti). Příkladem cenové diskriminace jsou slevy pro seniory a studenty při návštěvách kin, divadel, výstav, atd., různé ceny letenek pro podobná místa v jednom letadle, kupony na slevu, množstevní slevy aj.

Jak vidíme, na trhu existuje celá řada situací, ve kterých firmy provádějí cenovou diskriminaci. Někteří autoři hovoří o cenové diskriminaci prvního, druhého a třetího stupně:

Cenová diskriminace prvního stupně

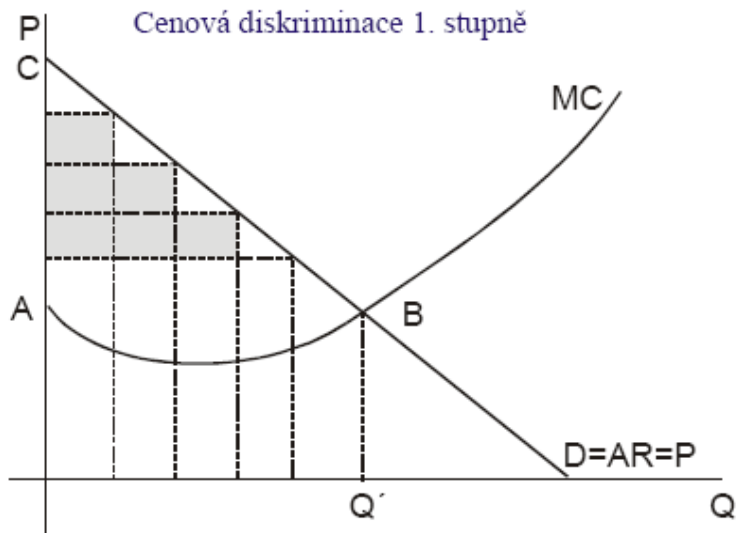
Cenová diskriminace prvního stupně představuje víceméně teoretickou situaci diskriminace podle spotřebitelů, kdy monopol stanoví každému spotřebiteli maximální cenu, kterou je ochoten zaplatit za každou koupenou jednotku. Tím monopol získává pro sebe celý přebytek spotřebitele. Zisk, který realizuje monopol, používá-li cenovou diskriminaci prvního stupně, znázorňuje plocha ABC. [3]

V praxi zůstává cenová diskriminace prvního stupně pouze abstraktní, a to ze dvou důvodů:

- firma zpravidla nezná maximální cenu, kterou je každý ze spotřebitelů ochoten za jednotku zboží zaplatit;
- i kdyby se firma dotazovala každého spotřebitele, nezískala by pravděpodobně pravdivou odpověď, protože zájmen spotřebitelů je, aby cena byla co nejnižší. [3]

Cenovou diskriminaci 1.stupně graficky zobrazuje obrázek č.3

Obr. č.3



Zdroj: [3]

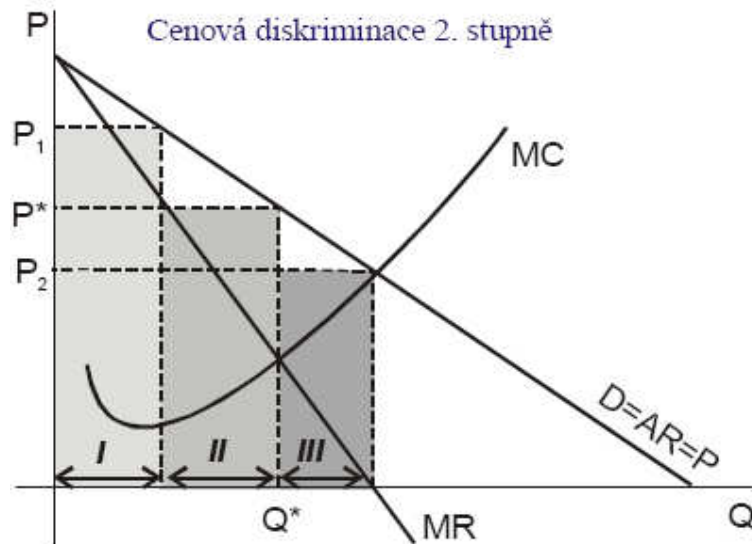
Cenová diskriminace druhého stupně

Cenová diskriminace druhého stupně spočívá ve stanovení různých cen za různá kumulovaná množství daného statku a může monopol získat část přebytku spotřebitele. [3]

Cenová diskriminace druhého stupně v případě přirozeného monopolu, kdy je tržní poptávka zabezpečována s klesajícími mezními i průměrnými náklady, umožňuje realizovat větší objem výstupu se sníženými náklady. V důsledku zvýšení výstupu dosahuje firma větších úspor z rozsahu a její zisk může vzrůst navzdory tomu, že roste i přínos pro spotřebitele. Je tomu tak proto, že současně s poklesem cen realizuje například elektrárenská společnost úspory v důsledku nižších jednotkových nákladů. [3]

Cenovou diskriminaci 2.stupně graficky zobrazuje obrázek č.4

Obr. č.4



Zdroj: [3]

Cenová diskriminace třetího stupně

Cenová diskriminace třetího stupně je podobná cenové diskriminaci prvního stupně tím, že představuje diskriminaci *podle spotřebitelů*. Její podstatou je rozdělení spotřebitelů na dvě nebo více skupin, z nichž každá má svou vlastní poptávkovou křivku.

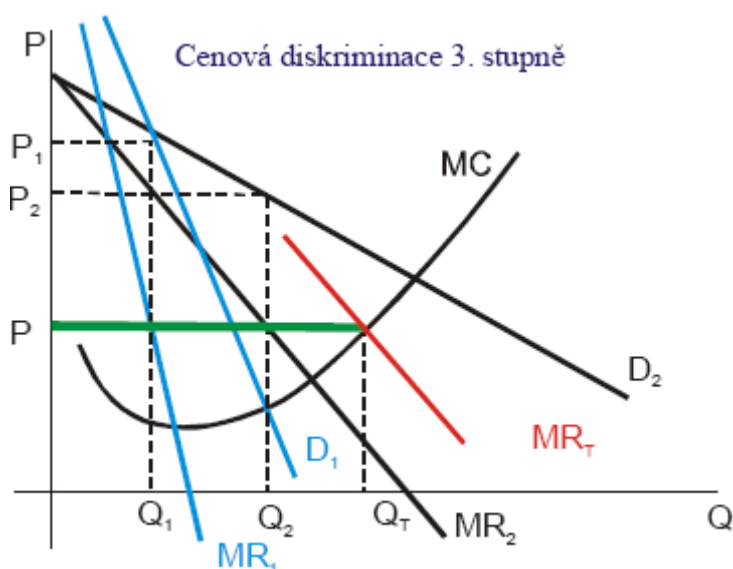
Pro nejpoužívanější formu v praxi jsou nutné následující podmínky:

- musí existovat kritérium rozdělení spotřebitelů do různých skupin. Tímto kritériem jsou výrazné rozdíly v cenové elasticitě poptávky po daném produktu;
- není možný vzájemný prodej mezi spotřebiteli

Skupina spotřebitelů s elastičtější poptávkou bude platit nižší cenu. [3]

Cenovou diskriminaci 3.stupně graficky zobrazuje obrázek č.5

Obr. č.5



Zdroj: [3]

Některé další formy cenové diskriminace

Značně rozšířenou formou cenové diskriminace, velmi blízkou cenové diskriminaci třetího stupně, je diskriminace v čase. Jde v ní o to, že v různém čase jsou spotřebitelům, rozděleným do skupin v závislosti na elasticitě jejich poptávky, stanoveny různé ceny. [3]

Specifickou formou cenové diskriminace v čase je stanovení cen ve špičkách. V tomto specifickém případě v důsledku kapacitních omezení v období zvýšené spotřeby dochází k *růstu mezních nákladů*. Proto jsou ve špičkách zvyšovány i ceny. [3]

3.1.3 Regulace monopolu – antimonopolní politika

Cílem regulace monopolu je snížit jeho případnou neefektivnost. [2]

Monopoly vyrábějí méně, než je společensky žádoucí rozsah výroby a v důsledku toho mohou prodávat za ceny vyšší, než jsou mezní náklady. Politici ve vládě mohou reagovat na problém monopolu jedním ze čtyř způsobů:

- snahou zavést více konkurence do monopolizovaných odvětví,
- regulací chování monopolů,

- přeměnou některých soukromých monopolů na veřejné podniky,
- možným nicneděláním. [1]

I. způsob - od umožnění vstupu konkurence do dosud monopolních odvětví, si vlády slibují snížení cen, zkvalitnění produktů a služeb. V posledních letech můžeme tento vývoj pozorovat zejména u obchodní činnosti přirozených monopolů prodávajících elektřinu či zemní plyn.

II. způsob - rozšířenější a z historického hlediska i více tradiční je regulovat přímo chování monopolů.

Nejčastější formou regulace monopolu je regulace cen. Podstatou cenové regulace zpravidla je, že monopolu není dovoleno prodávat své výrobky za jakoukoliv cenu, ale za cenu, kterou stát dovolí. Nejčastěji pak je státem stanovena maximální možná prodejní cena, která odráží oprávněné náklady výrobce (monopolu) a přiměřený zisk. [2]

Největším problémem této regulace je určení úrovně regulované ceny a otázka na základě čeho je stanovit, tedy jaké náklady jsou přiměřené a nezbytné.

Častým způsobem řešení je stanovení regulované ceny na úrovni mezních nákladů, tedy aplikace principu dokonalé konkurence. V případě monopolu ale platí, že klesají-li průměrné celkové náklady, jsou mezní náklady nižší než průměrné celkové náklady. Cena na úrovni mezních nákladů bude tedy nižší než celkové průměrné náklady a bude způsobovat monopolu ztrátu. Pokud by taková situace opravdu nastala, než prodávat se ztrátou, odešla by monopolní firma raději z odvětví.

To by byl samozřejmě extrémní případ. Vláda může zvolit ze dvou možností. V prvním případě, pokud chce aby cena na trhu byla skutečně pod výrobními náklady, se může rozhodnout dorovnávat monopolu ztráty způsobené regulací cen tak, aby jeho zisk byl nulový. K tomu však vláda potřebuje zvýšit příjmy z daní a tento stav nenutí monopolistu snižovat náklady výroby. V dokonalé konkurenci snížení nákladů znamená vyšší zisk. U monopolu s regulovanými cenami snížení nákladů znamená snížení cen a nepřinese firmě žádný užitek.

Druhou možností, v praxi více využívanou, je umožnit monopolu stanovit cenu nad mezními náklady a ponechat tak monopolním firmám část zisku z nižších nákladů.

Další možností regulace monopolů je uplatnění různých forem antitrustových zákonů. Proto stát může výrazně omezit vznik monopolu tím, že každou operaci týkající se převzetí konkurenčních firem a jejich následné spojení musí předem schválit. Antimonopolní zákonodárství vzniklo koncem 19. století v USA. Prvním takovým opatřením ve světě namířeným proti monopolům byl tzv. Shermanův antitrustový zákon, který přijal americký Kongres v roce 1890. [2]

Podobné zákony byly následně přijaty i v ostatních zemích. Dnes ve většině zemí slouží k podporování konkurence na trhu, dávají vládám pravomoc zabráňovat fúzím nebo díky nim mohou vlády dokonce rozdělovat společnosti. V České republice působí v této oblasti Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, jehož cílem je zejména prevence žádoucího chování firem než represe.

Když bereme v úvahu prospěch společnosti, mají antitrustové zákony svá pro a proti. Na jedné straně brání spojování společností s cílem neomezit konkurenci, na druhé straně někdy firmy fúzují s cílem snížit náklady prostřednictvím synergického efektu.

Jestliže mají antitrustové zákony za cíl zvyšovat blahobyt společnosti, musí být vláda schopná rozlišit, kdy je fúze žádoucí a kdy ne. To znamená, že musí umět změřit a porovnat společenský přínos ze synergií a společenské náklady ze snížené konkurence. [1]

Na pomyslném pomezí mezi antitrustovými zákony a cenovou regulací leží ekonomická regulace. Jedná se pravidla nebo zákony, kterými stát ovlivňuje nebo kontroluje činnost firem, ale od cenové regulace se liší tím, že neurčuje konkrétní ceny. V tomto případě jde o věcné usměrňování cen, kdy instituce zabývající se regulací zajímá nejen výše cen v regulovaných odvětvích, ale i výše nákladů, velikost výstupu, podmínky vstupu do odvětví apod.

III. způsob - v neposlední řadě může stát řešit problém monopolů i tím, že místo regulování přirozeného monopolu, který je v soukromých rukou, raději vláda provozuje monopol sama.

Na druhou stranu však je otázkou, zda státem provozovaná firma (monopol) vykáže lepší výsledky hospodaření, než firma soukromá. Ukazuje se, že soukromé firmy mají zpravidla lepší motivaci pro snižování nákladů. [2]

IV. způsob - někteří ekonomové namítají, že monopoly nemusí nutně představovat něco špatného, co je třeba rozbít nebo regulovat. Dle jejich názoru by vlády udělaly lépe, kdyby se nesnažily odstranit domnělou neefektivnost vyplývající z monopolního stanovování cen.

Nikde není řečeno, že podniky v dokonalé konkurenci by vyráběly s nižšími náklady. Monopoly naopak mohou představovat, a také v naprosté většině případů představují, nejvyšší úroveň rozvoje techniky, snižování nákladů a rozvoje daného odvětví. [2]

3.2 Přírozený monopol

Určité odvětví je přírozeným monopolem, když jediná firma může pokrýt nabídku daného zboží nebo služeb na celém trhu s nižšími náklady, než by mohly dvě nebo více firem. Přírozený monopol vzniká, když existují rostoucí výnosy z rozsahu na podstatnou část produkce. To znamená, že pro jakékoli množství produkce platí, že větší počet firem vede k nižšímu rozsahu výroby každé firmy a k vyšším průměrným celkovým nákladům. [1]

Přírozený monopol vzniká v situaci, kdy dlouhodobá křivka průměrných nákladů v daném odvětví klesá v celém intervalu zleva doprava, je tedy vždy levnější, když celé odvětví obsluhuje pouze jedna firma. [9]

Typickým případem přírozeného monopolu jsou aktivity založené na distribuci elektrické energie, plynu, pitné vody, centrálního vytápění apod. pro něž se vzhledem k jejich povaze vžilo označení síťový monopol. [9]

Pod označení přírozený monopol lze zařadit jak síťová odvětví, tak vylučitelné, ale nerivalitní statky. Z hlediska tohoto principu by sem patřila také dálniční a železniční síť, síť metra, síť kabelové televize nebo telekomunikační síť. Zjednodušeně řečeno se takto označují ty druhy služeb, které ke své činnosti potřebují náročnou infrastrukturu, obvykle geograficky členěnou.

Někteří autoři uvádějí, že v případě přírozeného monopolu není slovo monopol zcela na místě. Nikdo nezakazuje dalším firmám na daném místě a v daném odvětví podnikat. Ale i když firma označovaná jako přírozený monopol nemá vládní ochranu nebo nevlastní klíčový zdroj, příliš se neobává nových firem, které by mohly ohrozit její postavení a získat podíl na zisku odvětví.

Potenciální firmy, které by mohly vstoupit na trh, vědí, že nemohou dosáhnout tak nízkých nákladů jako současný monopolista, protože by po jejich vstupu měla každá firma na trhu menší podíl. V některých případech je velikost trhu jedním z činitelů, které určují, zda je dané odvětví přirozeným monopolem či nikoliv. Jak se bude trh rozrůstat, může se z monopolního trhu stát trh dokonale konkurenční. [9]

3.2.1 Regulace přirozeného monopolu

Jako u každého druhu **monopolu** i zde často dochází k regulaci ze strany státu, aby si monopol nemohl diktovat libovolné ceny. [8]

U přirozeného monopolu jde nejčastěji o stanovení maximální výše ceny nebo jsou firmy přímo vlastněné státem.

Zejména v posledních letech se vlády snaží rozdělit přirozený monopol na části (produkce, transport, prodej) a zavést konkurenci alespoň do jeho jednotlivých částí. Jednotlivé společnosti patří do společné skupiny, kde jedna se zabývá výrobou energie, druhá její distribucí a třetí zajišťuje její prodej. V ČR mohou být příkladem společnosti jako RWE nebo ČEZ, které byly, zjednodušeně řečeno, nejprve různými zákonnými opatřeními donuceny oddělit distribuci od obchodu, a poté v rámci liberalizace trhu se zemním plynem a elektřinou pustit do odvětví konkurenci, která může stejně jako oni dodávat zmíněné komodity konečným zákazníkům. Monopolní tedy zůstala pouze technická sféra jako základ přirozeného monopolu, kde jsou regulovány pouze poplatky za přenos, zatímco v obchodní sféře panuje plně konkurenční prostředí.

Monopol má také přirozené regulační nástroje. Jsou jimi zejména elasticita poptávky v závislosti na ceně. Zákazník se chová ekonomicky a pokud si daný statek vzhledem k velikosti důchodu nemůže pořídit nebo pokud cena převyšuje subjektivní užitek z dané služby, jednoduše si dotyčnou službu nepořídí. Vysoká cena v konečném důsledku snižuje výnosy z rozsahu a tím i zisk monopolisty. Dalším regulačním faktorem je možnost substituce jedné služby za jinou (např. služby plynáren mohou nahradit službami elektráren, místo železnice použijí dálnici).

3.3 Monopson

Monopson je z hlediska nabídky a poptávky opakem monopolu. Monopol jako jediný prodávající má podle definice celou řadu kupujících. V opačném případě, kdy je na trhu pouze jeden kupující a mnoho prodávajících, se takový podnik označuje jako monopson. Někdy o něm hovoříme jako o monopolu na straně poptávky. Příkladem jsou situace v zemědělství (mnoho producentů mléka a jeden zpracovatel) či na trhu práce (mnoho uchazečů na jedno volné pracovní místo).

Pokud je tržní nabídka představována výstupem jediné firmy (monopolu), a poptávka jediným kupujícím (monopson), nazýváme tuto situaci bilaterální monopol. [3]

4 VZNIK, ÚLOHA A POSTAVENÍ SKUPINY RWE V ČR

4.1 Skupina RWE se představuje

Skupina RWE je třetí největší evropskou energetickou skupinou se sídlem v německém Essenu. Je největším výrobcem energie v Německu a druhým největším ve Velké Británii. Hlavními trhy jsou pro RWE Německo, Velká Británie, střední a východní Evropa a USA. Společnost působí nejen v oblasti výroby a distribuce elektrické energie, ale zabývá se energií jako celkem. Portfolio jejích činností zahrnuje také těžbu a obchod s uhlím, ropou a zemním plynem, dodávky vody, petrochemii atd. Firma zaměstnává přibližně 86 000 lidí a elektřinu a plyn dodává více než 30 milionům zákazníků. Obrat společnosti za rok 2010 činil 53,3 mld. EUR a zisk po zdanění 3,8 mld. EUR

Společnost RWE má holdingovou strukturu, její mateřská společnost RWE AG byla založena již 25. dubna 1898 jako "Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG" (Rýnsko-westfálské elektrárny, a.s.). Značka RWE zastřešuje šest divizí pod vedením RWE AG - RWE Power, RWE Innogy, RWE Supply & Trading, RWE Dea, RWE Energy, RWE npower.

RWE AG je vedoucí společností celého koncernu, která řídí všechny jeho společnosti. Sídlí v Essenu a je zodpovědná za strategický rozvoj, plánování, controlling, finance a komunikaci na nejvyšší úrovni celého koncernu RWE. [11]

RWE Power je jedním z největších výrobců elektrické energie v Evropě, která vyrábí elektrickou energii ze všech dostupných zdrojů, jádra, černého i hnědého uhlí, zemního plynu, biomasy, vody i větru. [11]

RWE Energy zahrnuje všechny distribuční aktivity a přenosové a rozvodné sítě pro dodávky elektrické energie, plynu, vody a s energií příbuzné služby v Německu a kontinentální Evropě - v Maďarsku, na Slovensku, v Polsku, v Nizozemsku, v Rakousku a v České republice.

RWE Supply & Trading je společnost zaměřená na celoevropský obchod se všemi produkty v portfoliu koncernu. Od roku 2002 obchoduje RWE Supply Trading také s energetickými povolenkami. [11]

RWE npower působí ve Velké Británii a obsluhuje zdejší zákazníky koncernu RWE. Pro výrobu elektřiny využívá zemní plyn, ropu, uhlí a obnovitelné zdroje energie. [11]

RWE Dea sídlí v Hamburgu a je zaměřena na objevování a těžbu ropy a zemního plynu. RWE Dea ovládá produkční kapacity v Německu, Nizozemsku, Velké Británii, Norsku, Egyptě a zároveň je držitelem licence pro těžební průzkum v Alžíru, Libyi a Polsku. V Německu ovládá RWE Dea podzemní zásobníky zemního plynu. [11]

Nejnovější společností v portfoliu koncernu RWE je **RWE Innogy**, která je od 1. února 2008 odpovědná za vše, co se týká obnovitelných zdrojů energie. [11]

4.2 Skupina RWE v ČR

Společnosti skupiny RWE v ČR organizačně patří pod divizi RWE Energy. Řídící společností v České republice je společnost RWE Transgas, jejíž hlavními obchodními aktivitami jsou dovoz zemního plynu a obchod se zemním plynem. [12]

Skupina RWE působí téměř ve všech regionech České republiky a dodává zemní plyn více než 2,2 mil. zákazníkům v ČR prostřednictvím čtyř regionálních plynárenských společností.

Její členové zabezpečují také přepravu plynárenskou distribuční sítí, investorskou-inženýrskou činnost, provozují podzemní zásobníky, poskytují služby pro interní chod skupiny či se starají o přímý kontakt se zákazníky. Společnosti RWE v ČR zaměstnávají okolo 5000 lidí a ročně dosahují obrátu více než 100 mld. Kč. [13]

4.2.1 Vstup RWE na český trh se zemním plynem

Po restrukturalizaci k 1.1.1994 tvořil české plynárenství Český plynárenský podnik s.p. a jeho odštěpný závod Transgas. Z odštěpného závodu Transgas byl v roce 1998 založen státní podnik Transgas, jehož součástí byly všechny tranzitní plynovody, dále velmi vysokotlakové vnitrostátní přepravní plynovody a šest podzemních zásobníků plynu. V roce 2001 došlo k jeho převedení na akciovou společnost.

Společnost RWE vstoupila na český trh s plynem 16. května 2002, když tehdejší společnost RWE Gas AG získala 100% podíl ve společnosti Transgas, a.s. a majoritní podíly v šesti regionálních distribučních plynárenských společnostech. Uvedené společnosti se tak staly součástí koncernu RWE.

Na podzim roku 2003 prošla celá skupina RWE rozsáhlou přestavbou, jejímž výsledkem byl vznik nové mateřské společnosti RWE Energy, do níž byla integrována i skupina RWE Gas AG. 1. března 2004 zahájila činnost společnost RWE Energy Czech Republic s.r.o., která odpovídá za veškeré obchodní aktivity RWE Energy v České republice.

4.2.2 Vývoj struktury skupiny RWE v ČR

Od března roku 2004 patřily do skupiny RWE v ČR společnosti Transgas, a.s. a regionální plynárenské společnosti RWE Energie (1. 6. 2009 došlo k fúzi společností Severočeská, Středočeská a Západočeská plynárenská), Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská prodávající zemní plyn koncovým zákazníkům.

Od dubna 2005 začínají zmíněné společnosti vystupovat pod společnou značkou. K jednoznačné identifikaci mají značku RWE ve svém názvu a používají společné logo RWE.

K 1.1.2006 zahájila činnost nově založená společnost RWE Transgas Net (dnes NET4GAS). Její založení si vyžádalo otevření trhu se zemním plynem v ČR. Společnost vznikla s cílem zajistit rovný přístup všem dovozcům a obchodníkům na trhu se zemním plynem.

Od 1. ledna 2006 přestal RWE Transgas na základě požadavků směrnice Evropské unie a novely energetického zákona vykonávat roli provozovatele přepravní soustavy a rozdělil se na dvě právně samostatné a nezávisle fungující části. Provoz přepravní soustavy nyní vykonává RWE Transgas Net a RWE Transgas vystupuje výhradně jako obchodník se zemním plynem. [14]

U regionálních plynárenských společností se oddělení přepravy zemního plynu od obchodní činnosti datuje k 1.1.2007. Vznikly tak nové společnosti - provozovatelé distribučních soustav, kteří mají svém názvu slovo „Net“ např. VČP Net. Regionální plynárenské společnosti se staly výhradně obchodníky se zemním plynem.

Od 1. ledna 2008 zahájily svou činnost společnosti RWE Distribuční služby, která zajišťuje správu a údržbu distribučních zařízení zemního plynu a RWE Zákaznické služby, která obstarává všechny formy komunikace s koncovým zákazníkem. [12]

Do skupiny RWE v České republice patří ještě společnosti RWE Gas Storage spravující od května 2007 podzemní zásobníky zemního plynu, RWE Plynoprojekt zajišťující kompletní projektovou, konzultační, poradenskou a investorsko-inženýrskou činnost, dále k 1.1.2009 zahájila svou činnost společnost RWE Key Account CZ, jejímž posláním je zabezpečit komplexní obsluhu a individuální servis segmentu největších odběratelů RWE Transgas. Provozní a podpůrné činnosti pro všechny společnosti skupiny RWE v ČR zajišťuje společnost RWE Interní služby.

4.2.3 Úloha skupiny RWE v České republice

Skupina RWE koupí akciové společnosti Transgas a regionálních plynárenských společností ovládla tranzitní plynovody, vnitrostátní přepravní soustavu i významné obchodní aktivity se zemním plynem. I když nepůsobí na celém území ČR, z pohledu energetiky má pro naši zemi strategický význam. Společnost RWE si je toho vědoma, proto si zakládá na pověsti spolehlivého dodavatele zemního plynu.

Její úloha pro Českou republiku v tomto směru spočívá v:

- Řízení dovozu zemního plynu od zahraničních dodavatelů a zdrojové zabezpečení ČR
- Obchodu se zemním plynem v tuzemsku i zahraničí

- Koordinaci rozdělování dodávek plynu v České republice a vnitrostátní přepravě
- Provozování uskladňovací soustavy, údržba přenosové soustavy a tranzitních plynovodů
- Zabezpečuje mezinárodní přepravu zemního plynu přes Českou republiku do zemí západní Evropy

Vedle klíčových oblastí podnikání má RWE pro Českou republiku význam i jako významný zaměstnavatel když u nás zaměstnává více než 5 tisíc lidí.

Skupina RWE patří mezi nejvýznamnější sponzory v České republice. Na budování známosti značky RWE a jejího pozitivního vnímání obchodními partnery a širokou veřejností se významně podílí dlouhodobé sponzoringové projekty RWE - energie českého filmu a RWE - energie českého lyžování. [13]

RWE je patnáct let oficiálním partnerem Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro a již sedmým rokem také generálním partnerem Divadelního festivalu Mezi ploty. [13]

Významně se podílí na rozvoji jednotlivých regionů, spolupracuje s neziskovými organizacemi a nadacemi, ale také s řadou měst a obcí. Kromě zmíněných projektů podporuje oblast sportu (Český olympijský tým), zdravotnictví (výzkum a vybavení specializovaných center) a charity (pomoc týraným, postiženým a opuštěným dětem, handicapovaným spoluobčanům a seniorům).

4.2.4 Postavení skupiny RWE v ČR

Postavení skupiny RWE v ČR odpovídá charakteru přirozeného monopolu. Společnost má na českém trhu dominantní postavení a výsledky hospodaření zatím odpovídají původním očekáváním. Vždyť také vstup RWE na český plynárenský trh byl spojen s investicí okolo 125 mld. korun.

Ještě v roce 2007 byl podíl firmy na trhu konečných zákazníků zhruba 81%. O rok později již společnost zaujímal pouze cca 70 procentní tržní podíl. Pokles souvisí s liberalizací trhu se zemním plynem a podle vyjádření firmy je jejím logickým důsledkem. I když pokles odpovídá odhadům vedení firmy, dalšímu razantnějšímu poklesu chce RWE zabránit. Největší výzvou pro RWE v současné době je potvrdit svoje postavení na celém liberalizovaném trhu.

4.3 Liberalizace trhu se zemním plynem v ČR

Liberalizace (z latinského „liberare“ = osvobodit, uvolňovat) obecně znamená omezení zásahů správních orgánů (vláda, centrální banka) do vývoje ekonomiky a snižování jejich vlivu. Liberalizace v plynárenství představuje otevření trhu, které přináší zákazníkovi právo na výběr dodavatele zemního plynu a zásadní změny fungování a budoucího uspořádání celého plynárenského sektoru.

Cílem liberalizace je volná soutěž v obchodu se zemním plynem (potažmo jinou energií), pro jejíž fungování musí být stanoveny zásady přístupu k jednotlivým službám a sítím, které jsou přirozeným monopolem. S liberalizací padá monopol v obchodní činnosti a na trh vstupuje konkurence. Volný trh se zemním plynem přináší více svobody, ale tím i rizika. Zákonodárci EU si v tomto směru slibují, že hlavním výsledkem liberalizace bude stanovení skutečných nákladů za jednotlivé služby a činnosti a tím celkové snížení cen a zkvalitnění služeb pro konečného zákazníka.

V ČR liberalizace trhu se zemním plynem začíná 1. ledna 2005 a souvisí s naším vstupem do EU. V tento den totiž vstoupila v platnost tzv. druhá plynárenská směrnice EU, která zásadním způsobem proměnila podnikatelské prostředí v evropském plynárenství a otevírá dosud většinou monopolní trhy konkurenci. Podle zmíněné směrnice musel být novelizován také energetický zákon (zákon č. 670/2004 Sb.) a vydána nová vyhláška č. 673/2004 Sb. upravující pravomoci Energetického regulačního úřadu (ERÚ). ERÚ organizuje český trh se zemním plynem, uděluje licence na podnikání v oblasti energetiky a reguluje přístup k přepravní a distribuční soustavě a přístup k zásobníkům, čímž ovlivňuje chování provozovatelů soustav i zákazníků.

4.3.1 Etapy liberalizace trhu

Do konce roku 2004 si žádný zákazník nemohl zvolit jiného obchodníka se zemním plynem než toho, který mu komoditu současně distribuoval a v jehož distribučním území odběr probíhal. Slovem etapy je zde myšleno postupné otevírání trhu pro jednotlivé segmenty zákazníků. Otevření trhu pro všechny zákazníky ke stejnému datu by bylo pro plynárenské společnosti velmi nákladné a efekt liberalizace by byl zcela opačný, tedy zvýšení cen.

Otevírání trhu v České republice bylo nastaveno ve třech krocích:

1. Od začátku roku 2005 si mohli svého dodavatele plynu zvolit zákazníci, jejichž roční spotřeba byla vyšší než 15 mil. m³. Z celkového počtu se jedná o velmi malou (v řádech setin procenta), zato svým odběrem velmi důležitou (přes 1/3 všech odběrů) skupinu zákazníků.
2. Druhá etapa (od roku 2006) rozšířila skupinu zákazníků, kteří si mohou zvolit svého dodavatele na všechny ostatní kategorie zákazníků s výjimkou domácností.
3. Třetí etapa a rok 2007 přinášejí plné otevření trhu pro všechny konečné zákazníky.

4.3.2 Liberalizace z pohledu RWE

Pro RWE znamená liberalizace trhu se zemním plynem velké změny. Úplné otevření trhu neumožňuje od 1. ledna 2007 právnímu subjektu být souběžně držitelem licence na obchod a distribuci zemního plynu. Skupině RWE tak vznikla povinnost účetně a právně oddělit obchodní činnost od přepravy plynu. Toto oddělení nebo také vyčlenění se právně nazývá unbundling.

Unbundling umožňuje volný přístup obchodníků s plynem k plynárenské síti, transparentní a nediskriminační podmínky pro všechny obchodníky se zemním plynem a transparentní a nediskriminační přepravní a odběratelské ceny.

Po dokončení procesu unbundlingu RWE velmi organizačně „nakynulo“. Pokud budeme vycházet ze stavu k 1.1.2007, počet společností skupiny RWE v ČR se po úplném otevření trhu prakticky zdvojnásobil. Každá z regionálních plynárenských společností i samotný RWE Transgas zůstaly pouze obchodníky se zemním plynem a od nich se oddělily nové společnosti - provozovatelé distribučních soustav, kteří mají ve svém názvu slovo „Net“.

Ing. Miloslav Zaur, jednatel nově vytvořených společností s r.o. SČP Net, STP Net, ZČP Net, SMP Net, VČP Net a JMP Net k tomu říká:

„Vzniklá situace samozřejmě vyvolává potřebu zjednodušení a zefektivnění. Proto vznikl nový strategický plán do roku 2010, který jasně pojmenovává jednotlivé kroky, které zajistí modernizaci organizační struktury skupiny RWE. Projekt byl schválen vedením RWE Transgas a zahájen 31. 1. 2007 a počítá s novým uspořádáním obchodních aktivit, činností IT, sdílených služeb nebo i správy sítí atd. Strategickým záměrem je například vyčlenění

obchodních aktivit z jednotlivých regionálních akciových společností do RWE Transgas, a.s., nebo založení jednoho provozovatele distribuční soustavy.“ [15]

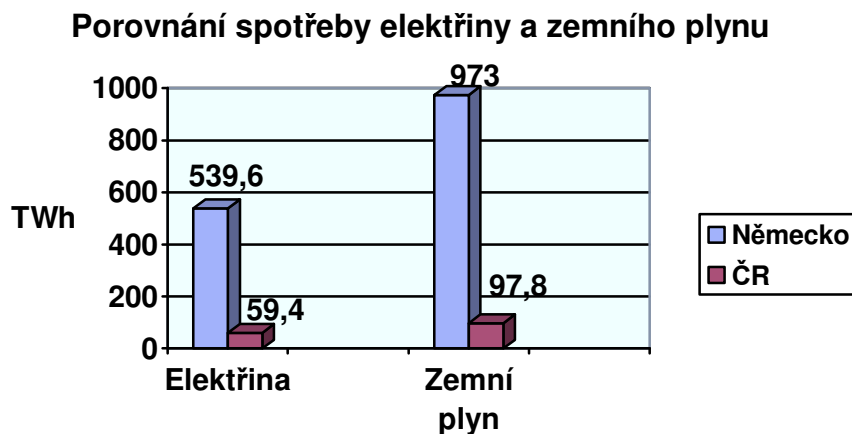
Projekt se začal úspěšně realizovat. V první etapě vznikly společnosti RWE Distribuční služby a RWE Zákaznické služby, jejichž předmět činnosti je uveden v kapitole Vývoj struktury skupiny RWE v ČR. V dalších fázích je plánována hlubší integrace a výrazné zjednodušení organizační struktury celé skupiny, ale s ohledem na rozdílnou akcionářskou strukturu jednotlivých regionálních obchodníků se zde očekává běh na delší trať. Prvním úspěchem v této oblasti je fúze společností Severočeská, Středočeská a Západočeská plynárenská. Výsledkem fúze je sloučení těchto společností do Severočeské plynárenské, a.s., která se současně přejmenovala na RWE Energie, a.s. Sloučení všech regionálních obchodníků nebylo možné, neboť v ostatních společnostech RWE nevlastní 100% všech akcií, ale má podíl s rozhodujícím vlivem.

5 RWE, MONOPOL NA DOŽIVOTÍ? (vlastní analýza)

Energetický sektor obecně se vyznačuje vysokou náročností na technologie, finanční a lidský kapitál. Ani Německo není výjimkou. Společně s v té době platnou legislativou to prakticky vylučovalo vstup nových firem do odvětví. Z pohledu ziskovosti se jedná o velmi atraktivní odvětví. I když jsou ceny regulovány, přirozené a územní monopoly si dokáží zajistit dostatečnou marži.

Velikost trhu je vhodné posuzovat zvlášť pro elektřinu a zvlášť pro zemní plyn. Německý trh s elektřinou je se spotřebou 539,6 TWh největší v Evropě. Až do příchodu hospodářské recese spotřeba elektřiny u našich západních sousedů pozvolna rostla (viz tabulka č.1). Do budoucna se v souvislosti s ekonomickým oživením očekává její opětovný růst. Naproti tomu spotřeba zemního plynu stagnuje či klesá již delší dobu, a to navzdory nárůstu počtu připojených odběrných míst. Spotřeba zemního plynu je závislá nejen na fázi ekonomického cyklu, ale do značné míry i na počasí. Německý trh se zemním plynem je se spotřebou 973 TWh druhý největší v Evropě za Velkou Británií. Graf č.1 ukazuje porovnání spotřeby obou komodit v Německu a v ČR v roce 2006.

Graf č.1



Zdroj: autor dle ERÚ a Bundesnetzagentur

Tabulka č.1

Spotřeba v Německu			Spotřeba v ČR	
rok	Elektřina (TWh)	Plyn (TWh)	Elektřina (TWh)	Plyn (TWh)
2004	531,9	962	56,4	102,2
2005	534,2	980	57,7	100,9
2006	539,6	973	59,4	97,8
2007	541,2	940	59,8	91,3
2008	538,4	932	60,5	91,7
2009	511,8	888	57,1	86,2
2010	–	–	–	95,1

Zdroj: autor dle ERÚ a Bundesnetzagentur

Z pohledu počtu konkurentů je německý energetický trh velmi roztržštěný. Fungují zde vedle sebe velké energetické společnosti, regionální dodavatelé energií a komunální služby. Některé společnosti jsou aktivní ve všech segmentech hodnotového řetězce - od výroby až po dodávky koncovým spotřebitelům. Jiné se zabývají pouze výrobou či distribucí.

Tato situace je zapříčiněna tím, že v Německu na rozdíl od mnoha jiných průmyslových zemí nikdy neexistoval v odvětví elektřiny a plynu široký vládní monopol. Původ tohoto stavu je třeba hledat již v období po konci 1.světové války, kdy bylo území poraženého Německa rozděleno na část okupovanou spojenci, demilitarizovanou zónu a ostatní území. Současně byla distribuční území pevně rozdělena mezi jednotlivé dodavatele energií, kteří nemohli být aktivní mimo své území. Vznikl tak v podstatě systém územních monopolů, který bez větších změn přetrval po celé 20.století.

Budeme-li vycházet ze stavu před zahájením procesu liberalizace trhu, pak konkrétně na německém trhu s elektřinou v roce 1997 působilo (viz tabulka č.2):

Tabulka č.2

v oblasti výroby elektřiny	- 8 velkých společností zajišťujících 79 % celkové výroby - regionální společnosti s 10 % tržním podílem - městské neboli komunální společnosti s podílem 11 %
v oblasti přenosu elektřiny	- 8 velkých společností zajišťujících 100 %

	přenosu ve svých distribučních územích
v oblasti distribuce (nizkonapěťový přenos)	- 80 regionálních společností - 900 komunálních společností
v oblasti prodeje koncovým zákazníkům	- 5 velkých společností obsluhujících cca 55 % koncových zákazníků - 80 regionálních společností - 900 komunálních společností

Zdroj: <http://www.wsi.de>

Z přehledu vyplývá, že před liberalizací lze velikost konkurentů charakterizovat jako velký počet malých firem a několik velkých integrovaných společností. Otázkou však zůstává, zda je lze nazývat konkurenty, když do jejich distribučního území nemohla konkurence zasahovat svými aktivitami.

5.1 Liberalizace německého trhu s elektřinou a zemním plynem

5.1.1 Očekávání a rizika

Snaha EU o liberalizaci trhu s elektřinou a plynem trvá již 15 let. Liberalizace evropského trhu s elektřinou a zemním plynem je považována za největší hybnou sílu, která působí na změny v odvětví. Proč vlastně Evropská unie přistoupila k těmto zásadním změnám? Evropská unie si stanovila za cíl vytvořit na území unie jednotný vnitřní trh s elektřinou a zemním plynem. EU rovněž všeobecně vystupuje proti monopolům ve snaze zajistit svým občanům možnost výběru poskytovatele zboží či služby. Slibuje si od toho:

- zvyšování efektivity
- snižování cen
- vyšší úroveň poskytovaných služeb
- vstup nových firem do odvětví
- růst konkurenceschopnosti
- vyšší transparentnost trhu, tvorby cen a přístupu k informacím

Ve vztahu k energetickému sektoru navíc očekává vyšší bezpečnost dodávek, vyšší ochranu vnitřního energetického trhu EU a trvale udržitelné hospodaření s nízkými emisemi CO₂. Představitelé EU liberalizaci podporují s představou, že vstup nových firem do odvětví podníká energetickou účinnost, a zlepší podmínky pro investice do stávajících a nových elektráren (zvláště těch využívajících obnovitelné zdroje energie) a rozvodných sítí. To pomůže zajistit větší bezpečnost zásobování a předcházet výpadkům v dodávkách elektřiny nebo plynu.

Na jedné straně jsou představy a na druhé straně realita, která může nastat. Mezi největší rizika těchto změn patří:

- oslabení pozice významných energetických společností
- pokles investic do nových technologií
- náklady spojené s liberalizací budou zahrnuty do cen pro konečné zákazníky
- cena se výrazně nesníží
- omezená možnost diverzifikace zdrojů

5.1.2 Situace mezi lety 1996 - 2003

Liberalizace energetického trhu se postupně dotkla všech částí hodnotového řetězce – výroby (elektřina), přenosových soustav a distribuce a obchodu (elektřina + plyn). Jako první byl liberalizován trh s elektřinou. Evropský parlament a Rada evropské unie vydali v roce 1996 směrnici 96/92/ES o společných pravidlech pro vnitřní trh s elektřinou. Na jejím základě byly členské státy povinny nejpozději do 19.2.1999 uvést v účinnost právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu s touto směrnicí. Současně mohly členské státy přijmout taková opatření, která by chránila trh s elektřinou v průběhu liberalizace. Ochranná ustanovení se však nevztahovala na ochranu privatizovaných společností před převzetím. To mělo konkrétně v Německu za následek, že legislativně došlo ke zrušení územních monopolů, ale fakticky se příliš velká konkurence nevytvořila. Naopak již v roce 1997 došlo k první vlně akvizic a fúzí. Po přijetí patřičných zákonů se samozřejmě objevili i další poskytovatelé elektřiny a ceny tak poklesly. Podmínky na trhu však stále nebyly ideální pro nové a menší společnosti. Stávající poskytovatelé odpověděli rovněž snížením cen. Navíc v letech 2000 – 2002 stále docházelo k dalším fúzím a akvizicím, čímž velké energetické koncerny upevňovaly své pozice. V důsledku nízké

ceny nový dodavatelé elektřiny odešli z trhu a v roce 2002 začaly ceny elektřiny v Německu opět růst. Konkrétní situace na německém trhu s elektřinou vypadala v roce 2004 následovně (viz tabulka č.3):

Tabulka č.3

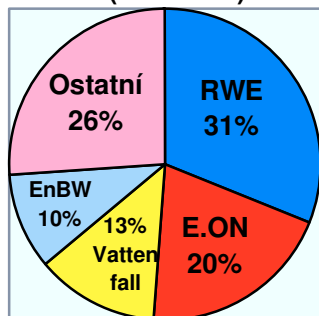
v oblasti výroby elektřiny	- 4 velké integrované společnosti zajišťují 74 % celkové výroby - 26% ostatní: regionální společnosti městské neboli komunální společnosti nový lokální producenti
v oblasti přenosu elektřiny	- 4 velké integrované společnosti zajišťující 100 % přenosu
v oblasti distribuce (nizkonapěťový přenos)	- 50 regionálních společností - 700 komunálních společností
v oblasti prodeje koncovým zákazníkům	- 4 velké integrované společnosti obsluhující 50,6 % koncových zákazníků - 49,4 % ostatní: regionální společnosti 700 komunálních společností

Zdroj: <http://www.wsi.de>

Následující grafy (graf č.2 a č.3) znázorňují podíly největších energetických společností na německém trhu s elektřinou. Údaje jsou rovněž za rok 2004.

Graf č.2

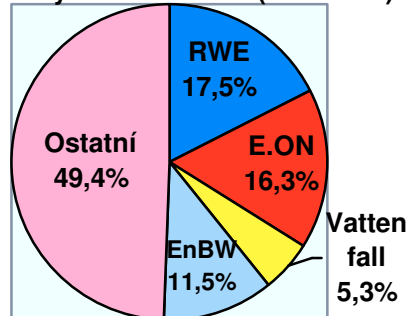
Podíly ve výrobě elektřiny
(mld. kWh)



Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>

Graf č.3

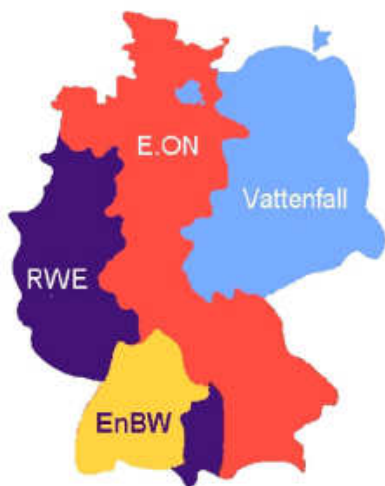
Podíly v prodeji elektřiny
konečným zákazníkům (mld. kWh)



Zdroj: autor dle <http://www.vdew.de>

Z výše uvedeného je patrné, že cíle Evropské komise zůstaly nenaplněny. Ceny se nesnížily a hospodářskou soutěž se nepodařilo rozvíjet. Opatření tzv. první fáze liberalizace nevedla ke zvýšení konkurence, ale naopak k antikonekvenčním fúzím. Velké integrované energetické společnosti ji využily k vlastní expanzivní tržní strategii. Od této chvíle můžeme hovořit o oligopolu na německém trhu s elektřinou. Dominují mu čtyři vertikálně integrované firmy – E.ON, RWE, Vattenfall a EnBW. Obrázek č.6 ukazuje rozdělení Německa na distribuční území těchto společností.

Obrázek č.6



Zdroj: <http://wwwm.htwk-leipzig.de>

5.1.3 Situace po roce 2003

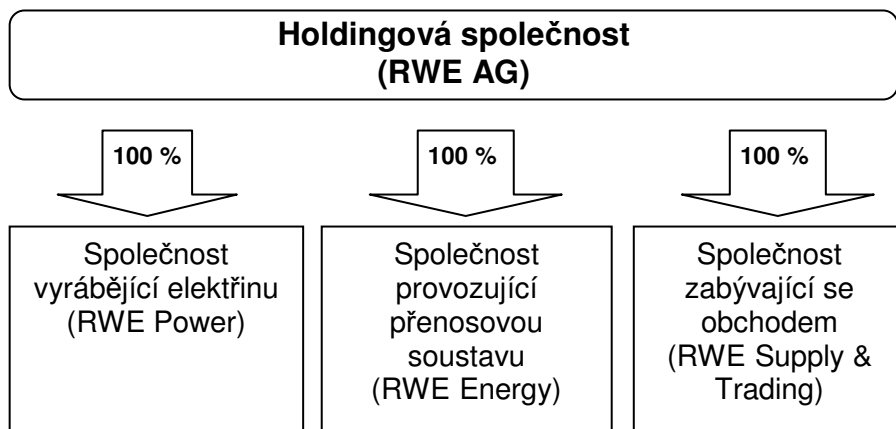
Vývoj na energetickém trhu nejen v Německu nesplnil očekávání představitelů EU. Rozhodli se pokračovat ve svém úsilí a zrevidovat tehdejší legislativní opatření. Evropský parlament a Rada evropské unie vydali v roce 2003 směrnice 2003/54/ES o společných pravidlech pro vnitřní trh s elektřinou, a 2003/55/ES o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem. Souhrn těchto směrnic a návazných nařízení bývá označován jako druhý liberalizační balíček.

Jeho obsahem bylo například funkční (ne vlastnické) oddělení výroby a přenosu energií, uvolnění trhů tak, aby si spotřebitelé mohli vybrat své dodavatele elektřiny a plynu, opatření zaměřená na zvýšení transparentnosti při přidělování přenosových kapacit, ale také posílení práv spotřebitelů. [16]

Druhý liberalizační balíček změnil také podmínky přístupu do sítě pro přeshraniční obchod s elektřinou a přístup třetích stran k plynárenským přepravním soustavám.

Důsledky pro energetické společnosti a očekávané výhody pro zákazníka byly již uvedeny v kapitolách 4.3.1 a 4.3.2. V roce 2004 již byla Česká republika členem EU, je proto logické, že nařízení, která musela implementovat do svého právního řádu, se vztahují na všechny členské státy, tedy i Německo. I v Německu tak musely integrované energetické společnosti účetně a právně oddělit své činnosti (výroba, přeprava, prodej) a umožnit postupné otevření trhu pro jednotlivé segmenty zákazníků. Na obrázku č.7 je ukázáno rozdělení respektující nařízení Evropské unie na příkladu společnosti RWE.

Obrázek č.7



Zdroj: autor

5.1.4 Třetí liberalizační balíček

Návrhy třetího energetického balíčku jsou součástí Lisabonské strategie a energetické strategie EU.

Na základě průzkumu provedeného Evropskou komisí v roce 2006 bylo zjištěno, že stále přetrvávají určité překážky (legislativního i technického rázu), které brání vzniku jednotného vnitřního trhu s elektřinou a plynem v EU 27. Proto Evropská komise přistoupila k novele legislativy, jak pro odvětví elektroenergetiky, tak i plynárenství, a to v tzv. třetím liberalizačním balíčku, který byl prezentován Evropskou komisí dne 19. září 2007. [17]

Balíček obsahuje návrhy na novelizaci směrnic z druhého liberalizačního balíčku a tři nařízení upravující poměry na trhu se zemním plynem a elektřinou. Konkrétně se jedná o tyto návrhy:

1) Zřízení Agentury pro spolupráci energetických regulátorů (ACER) v mezinárodním měřítku, což má přinést:

- větší transparentnost všech operací v odvětví elektroenergetiky a plynárenství
- snadnější vstup nových soutěžitelů na energetické trhy EU při dodržení nediskriminačního přístupu

2) Vlastnické oddělení výroby od přenosu/ přepravy (tzv. vlastnický unbundling), které má přinést:

- rozbití monopolu národních operátorů přenosových/ přepravních soustav
- zvýšení konkurence
- snížení cen pro konečné spotřebitele

5.1.4.1 Vlastnický unbundling

Tato možnost, kterou Komise jasně preferuje, znamená znemožnění produkce elektřiny nebo plynu pro firmu, která se současně věnuje distribuci energií. V praxi by to pro takovou společnost znamenalo nucený odprodej části akcií tak, aby těmto požadavkům vyhověla. Investoři by za jeden podíl, který v takové firmě vlastní, dostali dva. (Jejich podíl by se rozdělil na dvě části.) To znamená, že osoba nebo firma, která vlastní akcie

v rozdělené společnosti, může i nadále držet podíly v obou nástupnických subjektech, ovšem jen za předpokladu, že jeden z podílů nebude představovat majoritu.[16]

Důvodem k takto razantnímu zásahu do vlastnických práv energetických společností je zpráva o fungování trhů s elektřinou a plynem. Z jejích závěrů vyplývá, že systém funguje spíše teoreticky. Společnosti se podle nařízení právně rozdělily na ty, které vyrábějí energii a společnosti, které ji distribuují. Vlastník obou společností však zůstal stejný. Cílem Evropské komise je konečně zamezit monopolnímu postavení některých podniků.

5.1.4.2 Odmítavý postoj k vlastnickému unbundlingu

Postoj a snahy Evropské komise v tomto případě narazily na odpor některých členských států, mezi nejhlásitější patřila Francie a Německo. Vzhledem k tomu, že hrozilo vetování návrhu vlastnického unbundlingu, přišla Evropská komise na podnět těchto zemí s kompromisním návrhem, který představila v září 2007.

Ten předpokládal, že se energetické společnosti nebudou muset podrobit vlastnickému oddělení, nicméně bude ustaven tzv. nezávislý systémový operátor (ISO). Tato instituce, vytvořená vládou příslušného státu, měla převzít kontrolu nad investičními a obchodními aktivitami týkajícími se přenosových sítí. [16]

Odpůrci další liberalizace energetiky vyslovili zamítavé stanovisko i k tomuto návrhu a přišli s vlastní variantou nazývanou jako třetí cesta k liberalizaci. Ta předpokládá, že by výroba a přenos zůstaly i nadále součástí jednoho koncernu. Zjednodušeně řečeno by se mateřská společnost zabývala výrobou a dceřiná společnost přenosem/ přepravou. Matka by však nemohla zasahovat do řízení své dcery (to by měl na starosti Evropskou komisí navrhovaný nezávislý systémový operátor ISO), ale v její pravomoci by zůstalo schvalování finančního plánu své dcery.

5.1.4.3 Různý přístup k elektřině a zemnímu plynu

Představitelé řady členských zemí nesouhlasí, aby byl třetí liberalizační balíček schválen ve stejné podobě pro odvětví elektroenergetiky a plynárenství, neboť každé z těchto odvětví má svá specifika.

Řada odborníků a politiků se domnívá, že vlastnické oddělení má smysl pouze v odvětví elektroenergetiky, která se na území členských států vyrábí a může zde vzniknout skutečná soutěž.

Naproti tomu u plynu panuje u poslanců Evropského parlamentu velká nejednotnost. Trh se zemním plynem se od trhu s elektřinou liší v několika klíčových aspektech:

- Převážná většina spotřebovaného zemního plynu je těžena a dovážena z nečlenských zemí EU
- Evropa má jen omezený počet dodavatelů zemního plynu
- Trh se zemním plynem je v řadě zemí méně vyspělý než trh s elektřinou a tedy nepřipravený na vlastnický unbundling
- V řadě zemí existuje pouze jeden podnik zajišťující dovoz a následnou distribuci zemního plynu.

Z výše uvedeného může v určitém smyslu vyplývat, že v plynárenství je vlastnické oddělení již provedeno, neboť těžba zemního plynu probíhá na území jiného státu než probíhá jeho následná distribuce. Prosazení třetího liberalizačního balíčku by v odvětví plynárenství nepřineslo kýžený efekt. Naopak by podniky zatížilo administrativně a nákladově, oslabilo jejich vyjednávací sílu coby odběratelů a zhoršilo jejich schopnost odolat akvizičním tlakům firem ze zemí mimo EU.

5.1.4.4 Schválená varianta

Z důvodu zásadně odlišných postojů dotčených orgánů EU a řady členských států k vlastnickému unbundlingu byl schvalovací proces velmi náročný. Je potěšující, že konečná forma třetího liberalizačního balíčku vznikla za významného přispění českého předsednictví v 1.pololetí roku 2009.

Třetí liberalizační balíček je celkem tvořen pěti normami. Konkrétně se jedná o směrnice 2009/72/ES o společných pravidlech pro vnitřní trh s elektřinou a 2009/73/ES o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem. Součástí je rovněž zrušení původních směrnic z druhého liberalizačního balíčku a další 3 nařízení Evropského parlamentu a Rady EU. K ukončení legislativního procesu došlo dne 14.3.2009, kdy byl text všech pěti norem zveřejněn v Úředním věstníku EU. Členské státy jsou povinny uvést v účinnost právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu se všemi těmito nařízeními nejpozději do 3.3.2011.

Europoslanci nakonec dali zelenou návrhu, který počítá s tím, že si každá členská země zvolí jak pro sektor zemního plynu, tak elektřiny nejpřijatelnější formu liberalizace. [18]

Na výběr jsou tři varianty výše popsané v kapitolách Vlastnický unbundling a Odmítavý postoj k vlastnickému unbundlingu, tedy:

1. původní návrh Evropské komise, tj. úplné vlastnické oddělení výroby a distribuce energií (ownership unbundling).
2. vlastnictví přenosové nebo přepravní soustavy by zůstalo ve vlastnictví energetické společnosti. Dohled nad distribučními sítěmi by vykonávala vláda daného státu prostřednictvím tzv. nezávislého systémového operátora (ISO). Dochází tak k oddělení vlastnické a provozovací pravomocí nad přenosovou soustavou.
3. tato varianta je s ohledem na energetické společnosti nejmírnější. Stejně jako druhá možnost nenutí k vlastnickému oddělení a počítá se založením nezávislého operátora přenosové soustavy (ITO) jako subjektu, který by měl zajišťovat nediskriminační přístup pro všechny zájemce o přenos. Rozdíl je v tom, že si mateřská společnost zachová na fungování distribuční sítě určitý vliv.

Konečná varianta také zaručuje ochranu rozdělených společností před mimoevropskými zájemci o koupi energetických sítí. S ohledem na energetickou bezpečnost jednotlivých zemí balíček umožňuje za určitých podmínek odmítnout nabídky na nepřátelské převzetí.

5.2 Konkrétní vývoj po roce 2004 – srovnání dopadu na RWE v Německu a ČR

5.2.1 Elektřina

5.2.1.1 Výroba

V Německu na rozdíl od České republiky je společnost RWE známa spíše jako výrobce a dodavatel elektřiny než zemního plynu. V ČR se na výrobě elektrické energie vůbec nepodílí, i když do budoucna by tuto skutečnost ráda změnila, což dokazují práce na projektu nové paroplynové elektrárny u středočeského Mochova. Jednoduše lze počet a velikost subjektů vyrábějících elektřinu v obou státech charakterizovat pomocí tabulky č.4.

Tabulka č.4

Německo	Česká republika
- 4 velké integrované společnosti zajišťují 74 % celkové výroby - 26% ostatní: regionální společnosti městské (komunální) společnosti nový lokální producenti	- 1 dominantní výrobce elektřiny zajišťující 74% celkové výroby - 26% ostatní: regionální společnosti teplárny – sdružená výroba elektřiny a tepla velké průmyslové provozy

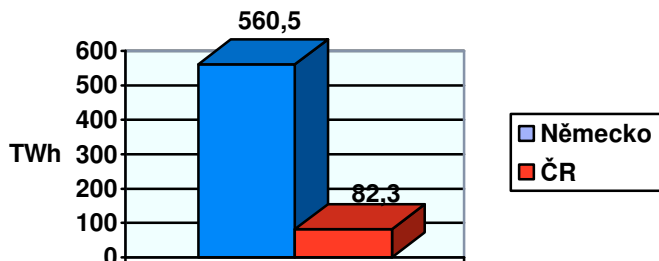
Zdroj: autor dle <http://www.wsi.de>, <http://www.mpo.cz>

Obě země jsou v této oblasti naprosto rozdílné. ČR patří mezi státy s jedním dominantním výrobcem, kde si navíc stát udržuje majoritní podíl akcií. Naproti tomu německý energetický trh je velmi roztržštěný. Fungují zde vedle sebe velké soukromé energetické společnosti, regionální dodavatelé energií a komunální služby. Přes roztržštěnost trhu jako celku je ve výrobě elektřiny německý trh jen mírně konkurenční.

Pokud přistoupíme k přímému srovnání, byla v roce 2009 produkce elektřiny v Německu cca 7x vyšší než v ČR. Velikost odvětví v obou zemích porovnává graf č.4

Graf č.4

Porovnání výroby elektřiny V Německu a ČR (2009)

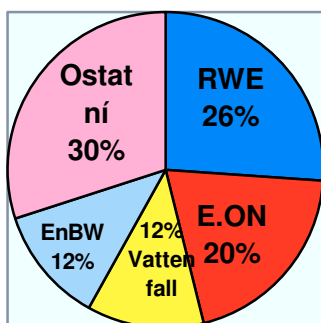


Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>, <http://www.eru.cz>

Jak ukazuje Graf č.5 RWE se na ní v tomto roce podílela 26%. Postavení RWE je tedy v tomto byznysu silné a současně konkurenceschopné díky tomuto velkému podílu, nízkým variabilním nákladům svých závodů a zajištění části paliva do svých závodů z vlastních zdrojů. Náš největší dodavatel, společnost ČEZ, a.s., zajišťuje cca tři čtvrtiny veškeré tuzemské výroby (viz graf č.6). Přesto společnost RWE vyrobila v roce 2009 více než 2x takové množství elektřiny než ČEZ (147,5 TWh ku 60,6 TWh). V předkrizových letech byl tento poměr ještě výraznější.

Graf č.5

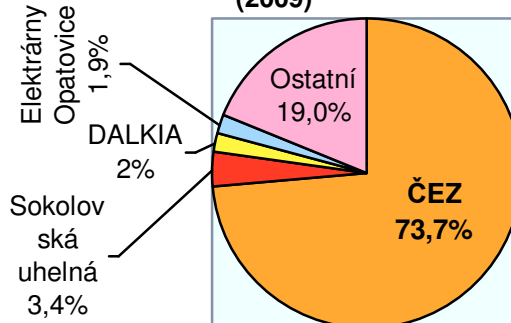
Podíly ve výrobě elektřiny v Německu (2009)



Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>

Graf č.6

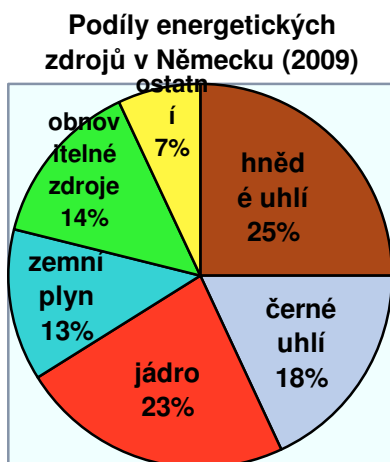
Podíly ve výrobě elektřiny v ČR (2009)



Zdroj: autor dle <http://www.mpo.cz>

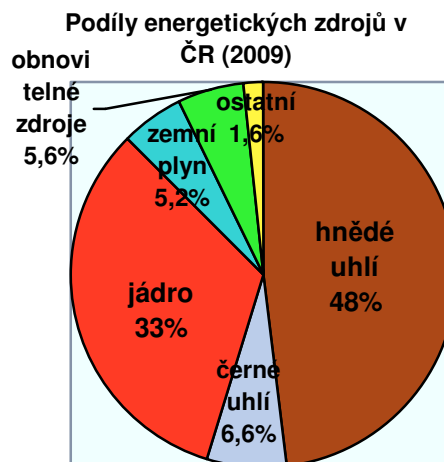
Na tomto místě bych chtěl porovnat podíl jednotlivých energetických zdrojů v obou zmíněných zemích v roce 2009 (viz grafy č.7 a č.8)

Graf č.7



Zdroj: autor dle <http://www.weltderphysik.de>

Graf č.8

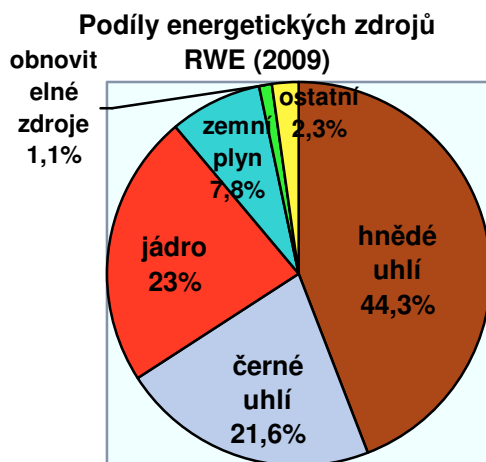


Zdroj: autor dle <http://www.mpo.cz>

Je vidět, že obě země jsou poměrně závislé na těžbě či dovozu uhlí pro své elektrárny. Zvláště v Německu těžba uhlí v posledních letech klesá a náš západní soused se tak už nemůže spoléhat pouze na své vlastní zdroje. V ČR je podobná situace otázkou několika let až desetiletí. Portfolio energetických zdrojů Německa můžeme označit jako vyváženější, zejména díky většímu zapojení zemního plynu a výraznějšímu podílu získávání elektřiny z obnovitelných zdrojů. Podíl posledně jmenovaného zdroje v minulém roce dále rostl v obou porovnávaných zemích. V ČR se to týká zejména fotovoltaických elektráren díky štedré dotační politice místní vlády.

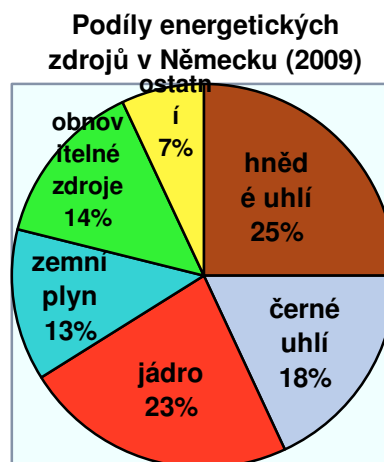
Nyní vztáhneme situaci rozložení energetických zdrojů na RWE a porovnáme ji s celostátní situací (viz graf č.9 a č.10).

Graf č.9



Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>

Graf č.10



Zdroj: autor dle <http://www.weltderphysik.de>

Energetický mix jakožto zdroj pro elektrárny RWE v Německu je o poznání méně vyvážený než celostátní průměr. Vysoký podíl uhlí je dán historickým vývojem. Většina uhelných elektráren RWE se nachází v oblasti Porúří. Toto území je současně distribučním územím RWE a zároveň se zde nacházejí největší zásoby uhlí na území Německa. Budoucím ohrožením jsou výše zmíněné klesající těžitelné zásoby uhlí.

Totožné s celostátním průměrem je zastoupení jaderných elektráren. I v tomto směru se očekává negativní vývoj, neboť německá vláda rozhodla o uvalení daně z jaderného paliva (tzv. jaderná daň) s účinností od 1.1.2011 výměnou za prodloužení provozu jaderných elektráren. V souvislosti se zemětřesením a problémy s atomovými elektrárnami v Japonsku bylo v posledních dnech prodloužení životnosti pozastaveno. Tato rozhodnutí mají přímý dopad na zisk všech provozovatelů jaderných elektráren, RWE nevyjímaje. Jaderné elektrárny mají poměrně vysokou účinnost a velmi dobrý poměr nákladů na jednu vyrobenou kWh. Jedná se tak o nejziskovější zdroj výroby elektřiny nejen pro RWE.

Liberalizace trhu s elektřinou se odvětví výroby přímo nedotkla. RWE v tomto směru ovlivňují zejména rozhodnutí německé vlády.

5.2.1.2 Přenosové soustavy a distribuce

V oblasti přenosové soustavy a distribuce elektřiny společnost RWE působí pouze v Německu. Je jednou ze čtyř společností vlastnících vysokonapěťovou přenosovou soustavu a společně s těmito společnostmi patří mezi největší distributory. V České republice vlastní licenci na provoz přenosové soustavy pouze společnost ČEPS, a. s., která je dnes plně ve vlastnictví státu. Distributoři elektřiny na našem území působí tři, společnosti ČEZ, E.ON a Pražská energetika. Jednoduchý přehled v oblasti přenosu a distribuce elektřiny nabízí tabulka č.5

Tabulka č.5

	Německo	ČR
Přenosová soustava (vysokonapěťový přenos)	- 4 velké soukromé integrované spol. zajišťující 100 % přenosu	- 1 společnost plně vlastněná státem zajišťující 100% přenosu
Distribuce (nízkonapěťový přenos)	- 50 regionálních spol. - 700 komunálních spol.	- 3 spol. zajišťující distribuci

Zdroj: autor dle <http://www.wsi.de>

V této oblasti nemá liberalizace trhu s elektřinou na české prostředí žádný vliv. Vlastnické oddělení výroby a distribuce funguje v Česku od začátku milénia. O výrobu elektřiny se z podstatné části stará ČEZ a přenosová soustava je ve vlastnictví společnosti ČEPS, a.s.

U našich západních sousedů přineslo přijetí třetího liberalizačního balíčku velké změny. Vedení společnosti RWE se rozhodlo pro variantu tzv.třetí cesty. V září roku 2009 byl provoz přenosové soustavy převeden na nově založenou společnost Amprion GmbH. I když se jedná o 100 % dceřinou společnost RWE, je zcela nezávislá na ostatních společnostech skupiny RWE. Rovněž navenek (logo, webové stránky) není jakákoliv majetková vazba s koncernem RWE znát (viz obrázek č.8).

Obrázek č.8 Logo společnosti Amprion GmbH



Zdroj: <http://de.wikipedia.org/wiki/Amprion>

Amprion GmbH byla zřízena jako společnost zajišťující nezávislý, spolehlivý a nediskriminační přenos elektřiny pro jakéhokoliv zájemce na trhu v souladu s požadavky legislativy EU.

Podíly RWE v oblasti přenosu a distribuce elektřiny na německém trhu a změny, které vyvolalo přijetí třetího energetického balíčku znázorňuje tabulka č.6

Tabulka č.6

	RWE (km)	RWE (%)	100 %	Od 1.9.2009 Amprion GmbH
Přenosová soustava (vysokonapěťová – 380, 220 kV)	11 100	31		
Distribuce				
- vysokého napětí (110 kV)	23 500	25		
- vysokého napětí (≤ 60 kV)	94 800	19		
- nízkého napětí (≤ 1 kV)	201 700	18		

Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>

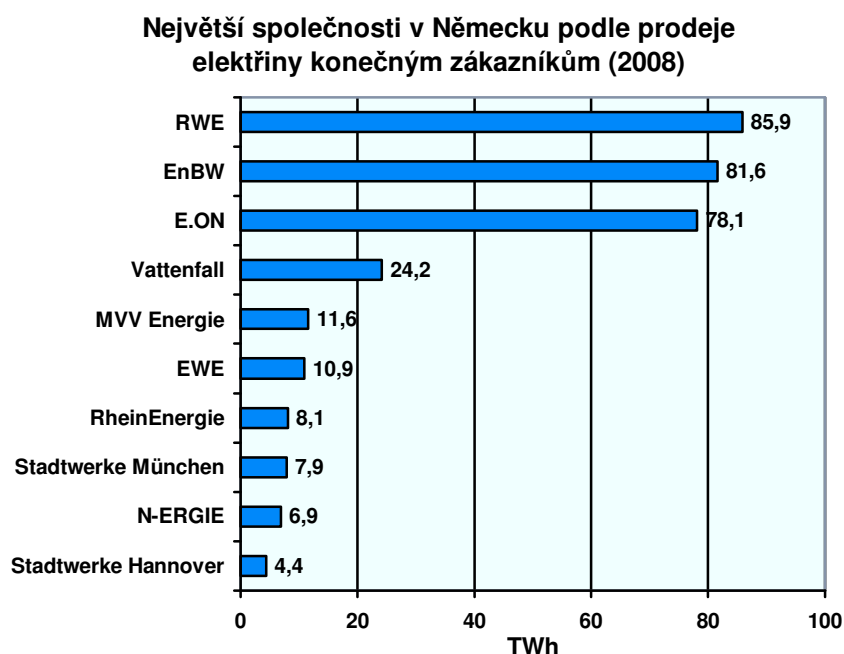
5.2.1.3 Obchod, prodej koncovým zákazníkům

V oblasti prodeje konečným zákazníkům došlo v důsledku novelizace legislativy EU k největším změnám a největšímu nárůstu konkurence. Zatímco v Německu v souvislosti s novými podmínkami na trhu s elektřinou RWE své zákazníky spíše ztrácí, v ČR se jí daří získávat nové. Je to dáno tím, že v Německu patří RWE mezi tradiční dodavatele elektřiny, u nichž se pokles tržního podílu ve prospěch nových obchodníků předpokládal, zatímco v ČR se RWE v oblasti prodeje elektřiny řadí právě mezi nové konkurenty pro stávající dodavatele.

5.2.1.3.1 RWE na německém trhu

Ačkoliv je RWE v prodeji elektřiny konečným zákazníkům mezi předními společnostmi (viz graf č.11), její tržní podíl je pouze minoritní. V posledních letech klesl dokonce pod 15 %, což je patrné v tabulce č.7, která ukazuje vývoj tržního podílu a počtu zákazníků v letech 2004 – 2010.

Graf č.11



Zdroj: autor dle [http:// www.rwe.com](http://www.rwe.com)

Tabulka č.7

Rok	Počet zákazníků (v mil.)	Podíl na trhu (%)
2004	-	17,5
2005	-	16,7
2006	-	16,5
2007	7,1	16
2008	6,78	15,2
2009	6,24	14
2010	5,96	13,4

Zdroj: autor dle [http:// www.rwe.com](http://www.rwe.com)

Přední postavení mezi dodavateli a relativně malý podíl na trhu svědčí o velké rozptýlenosti trhu dodavatelů elektřiny. Právě v této oblasti se nejvíce projevují snahy Evropské unie a přijetí třetího liberalizačního balíčku. Přináší jak větší konkurenci mezi stávajícími společnostmi, tak vstup nových firem do odvětví.

5.2.1.3.2 Změna dodavatele v Německu

V roce 2009 působilo více než 83 % obchodníků s elektřinou ve více než 300 distribučních územích. Přesto přes 80 % zákazníků (vztaženo na počet odběrných míst) do konce roku 2009 nezměnilo svého dodavatele a pokračuje tak regionální dominance těch obchodníků, kteří v těchto regionech působí historicky. Jak konkrétně se zákazníci v letech 1999 - 2009 zachovali, ukazuje tabulka č.8

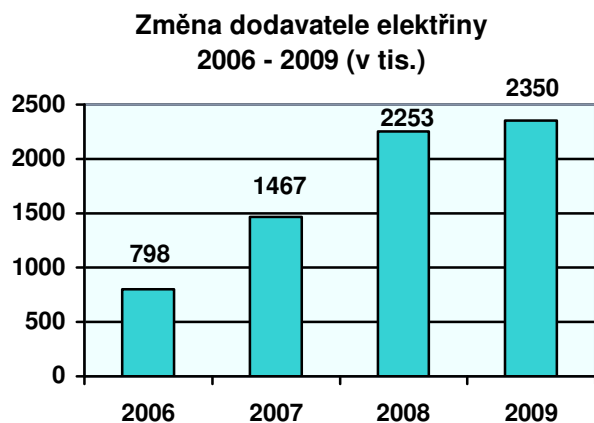
Tabulka č.8

Kategorie zákazníků	Průmysl a byznys	Maloodběr	Domácnosti
zákazníci, kteří podepsali nový kontrakt se svým stávajícím dodavatelem	48%	50%	41%
zákazníci, kteří změnili dodavatele	52%	13%	19%
zákazníci, kteří zůstávají se svým původním kontraktem u svého stávajícího dodavatele	0%	37%	40%

Zdroj: autor dle [http:// www.bdew.de](http://www.bdew.de)

Vývoj změn dodavatele elektřiny v letech 2006 – 2009 ukazuje graf č.12. V těchto letech se trh začal výrazněji hýbat.

Graf č.12



Zdroj: autor dle <http://www.bundesnetzagentur.de>

Velké společnosti obsluhující více než 1 mil. zákazníků mají velmi negativní poměr získaných a ztracených zákazníků. Do této kategorie spadá i RWE. Jak ukazuje tabulka č.9 RWE zákazníky výrazněji ztrácí. I když se s tímto scénářem dopředu počítalo, RWE ani ostatní dominantní společnosti na trhu nechtěli nečině přihlížet, jak od nich zákazníci odcházejí, a uvedli na trh své vlastní alternativní poskytovatele elektřiny. RWE zareagovala diferenciací svého produktu a uvedla na trh značku Eprimo.

5.2.1.3.3 Eprimo

RWE získala distributora elektřiny Eprimo GmbH akvizicí v roce 2007. Od stejného roku působí tato dceřiná společnost RWE na celém německém trhu. Presentuje se jako diskontní dodavatel elektřiny a zemního plynu a k poskytování svých služeb tak využívá prodejců podnikajících v jiné branži. Konkrétně Eprimo prodává elektřinu v prodejnách mobilních telefonů The Phone House. Svou nabídkou tarifů elektřiny pouze z obnovitelných zdrojů cílí na ekologicky smýšlející zákazníky. Vyznačuje se důrazem na nízkou cenu a kvalitní služby, čehož dosahuje díky štíhlé organizační struktuře, průběžně

optimalizovaným pracovním procesům, spravedlivými smluvními podmínkami a nákupem energie za co nejlepších podmínek.

Eprimo používá mnohem agresivnější taktiku prodeje než mateřská RWE. Díky tomu, že většina zaměstnanců společnosti se věnuje čistě prodeji (prodejci, call centra, podomní prodejci), získala společnost v letech 2007 – 2010 již 736 tis. odběratelů elektřiny, což představuje cca 1 % tržní podíl. Diskontnímu dodavateli elektřiny se podařilo vyplnit mezeru na trhu a v současné době se podílí asi 10 % na všech změnách dodavatele v Německu. Zatímco samotná RWE zákazníky hromadně ztrácí, díky úspěchům dceřiné společnosti Eprimo nejsou celkové ztráty natolik výrazné (viz tabulka č.9).

Tabulka č.9

Rok	Počet zákazníků RWE (v mil.)	Počet zákazníků eprimo (mil.)	Počet zákazníků RWE +eprimo (mil.)
2007	7,1	0,15	7,25
2008	6,78	0,422	7,2
2009	6,24	0,626	6,86
2010	5,96	0,736	6,7

Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>, <http://www.strom-prinz.de>

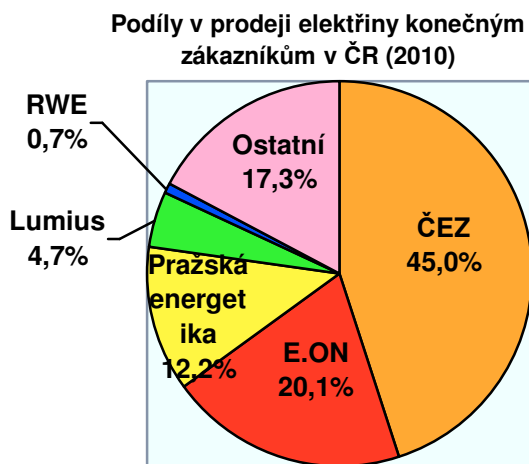
V budoucnu lze podle průzkumu poradenské společnosti Accenture¹ uskutečněného v Německu očekávat další nárůst neloajálních zákazníků. Mezi hlavní důvody změny bude nadále patřit cena, kvalita služeb, značka či prodejní kanál budou hrát větší roli při rozhodování. Nejdůležitějším necenovým faktorem by mohl být produkt samotný, neboť se očekává, že poptávka po energii z obnovitelných zdrojů v Německu vzroste pětinasobně a kombinovaného produktu elektřiny a plynu bude využívat 10 – 20 % domácností.

¹ Accenture (2008), Zukunftserwartungen über die Entwicklung der deutschen Energiewirtschaft mit Themenschwerpunkt Netze: Predikce delfskou metodou, na které se podílelo 51 německých odborníků v oblasti energie a utilit.

5.2.1.3.4 RWE na českém trhu s elektřinou

RWE vstoupila na český trh s elektřinou 6. května 2010 a do konce roku se jí podařilo překonat cíle, které si pro první rok na trhu stanovila. Energetická skupina RWE přilákala do konce roku 2010 celkem 32 100 zákazníků z řad domácností a maloobděratelů. Ke konci února 2011 jich bylo přes 40 tisíc a plán do konce letošního roku činí až 100 tisíc nových smluv. Mezi dlouhodobější cíle patří statisíce odběratelů elektřiny a postupně dvouciferný podíl na trhu. V kategorii střední odběr a velkoodběr působí RWE od 1.1.2010 a podařilo se jí získat několik tisíc odběrných míst. Míra konkurence v odvětví je však velká a růst chtějí všichni noví dodavatelé, kteří zahájili své aktivity až po liberalizaci energetických trhů v Česku. Z tradičních prodejců elektřiny nejvíce ztrácí společnosti E.ON a ČEZ, naopak Pražská energetika a.s. si vede až překvapivě dobře. Novým dodavatelům se podařilo získat již téměř čtvrtinu trhu s elektrickou energií, v kategorii střední odběr a velkoodběr drží již polovinu trhu. Graf č.13 ukazuje podíly největších prodejců a RWE na českém trhu ke konci roku 2010.

Graf č.13



Zdroj: autor dle <http://www.lidovky.cz>

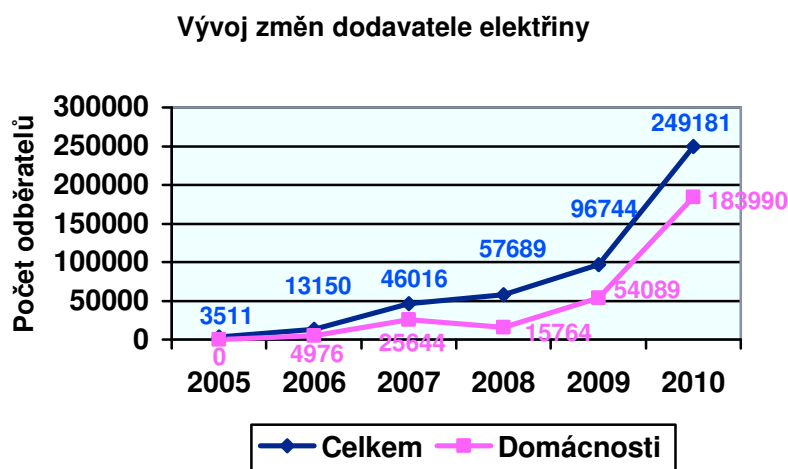
RWE sází na svůj prodejní model a chystá se zintenzivnit prodej elektřiny všemi prodejními kanály. Stále více sází na své pobočky v nákupních centrech, call centra a internet. Do budoucna plánuje prodej přes externí prodejce, kteří již dnes nabízejí pojištění či telekomunikační služby, jak je to běžné v Německu. Konkurenční výhodou je

rovněž zázemí silné mezinárodní společnosti, zvládnání výkyvů ve financování a cenách a perfektní služby.

5.2.1.3.5 Změna dodavatele v ČR

V roce 2010 byl počet odběratelů, kteří se rozhodli změnit dodavatele více než 2,5 x vyšší než v předchozím roce. Jak ukazuje graf č.14 od doby, kdy je možné zvolit si svobodně svého dodavatele elektřiny roste každoročně počet změn téměř exponenciálně. Z grafu je dále patrné, že největší podíl na tomto trendu mají domácnosti. V loňském roce trhem zahýbala společnost RWE a menší nízkonákladové společnosti, které ještě zvýšily svou aktivitu. Podle odborníků přispívá ke změnám dodavatele avizované zdražení energií v příštích letech a zákazníci tak využívají garanci neměnné ceny na rok či několik let dopředu. Na druhé straně jsou zde obchodníci, kteří se předhánějí se svými nabídkami.

Graf č.14



Zdroj: autor dle <http://www.ote.cz>

Jaké konkrétní důvody však vedou české domácnosti ke změně dodavatele, nebo naopak je od tohoto kroku odrazují? Na to se pokoušela najít odpověď poradenská společnost Accenture ve svém průzkumu ze srpna roku 2010. Loajalitu českých domácností na trhu s elektrickou energií zjišťovala mezi 320 respondenty.

Podle tohoto průzkumu 15 % zákazníků uvažuje o změně dodavatele elektrické energie v příštích 6 měsících. Menší procento spotřebitelů zvažuje změnu dodavatele, pokud je jejich roční platba za elektřinu nižší než 10 tis. Kč. Důvody pro změnu dodavatele, které uvedli respondenti, ukazuje tabulka č.10. Bylo možné uvést i více odpovědí.

Tabulka č.10

Důvod	podíl
nižší cena	88%
lepší kvalita služeb	33%
reakce na akční nabídku	27%
dlouhodobá nespokojenost	21%
snazší komunikace s novým dodavatelem	17%
bohatší výběr služeb	15%
jednotný poskytovatel	13%
jiný	0%

Zdroj: Accenture Research

Studie dále uvádí, že spotřebitelé uvažující o změně dodavatele elektřiny a plynu, změnili také dodavatele služeb v oblasti telekomunikací, bankovníctví a pojišťovnictví. Bylo také zjištěno, že oproti ostatním službám, zákazníci vnímají energie více jako komodity a důraz na nízkou cenu je zde tak častější.

Uvedené důvody, proč neměnit dodavatele elektřiny, znázorňuje tabulka č.11

Tabulka č.11

Důvod	podíl
nemám dostatek informací	47%
nabídky dodavatelů jsou stejné	29%
jsem spokojený se službami	26%
jsem spokojený s cenou	16%
nevím jak změnit dodavatele	16%
mám obavu, že změna je komplikovaná	11%
jiné	7%

Zdroj: Accenture Research

Mezi další zjištění patří, že spotřebitelé zvažující změnu dodavatele se s výjimkou nejnižší příjmové skupiny do 12 tis. Kč měsíčně neliší podle příjmových kategorií. Jako zajímavý se jeví fakt, že spotřebitelé znají poměrně malý počet alternativních dodavatelů. Jen 17 % z dotázaných uvedlo, že zná společnost RWE jako alternativního dodavatele elektřiny. Očekávání budoucího vývoje jsou podobná jako v Německu, v některých aspektech ovšem s několikaletým zpožděním.

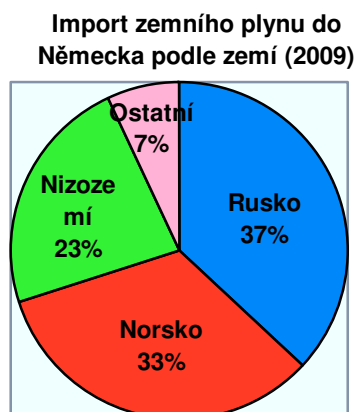
5.2.2 Zemní plyn

Německo je třetím největším spotřebitelem zemního plynu na světě. Trh se zemním plynem je z hlediska spotřeby cca 10 x větší než v ČR. Prokázané zásoby zemního plynu v Německu jsou třetí nejvyšší v EU, přesto k zajištění energetické soběstačnosti ani zdaleka nestačí.

5.2.2.1 Dovoz a těžba

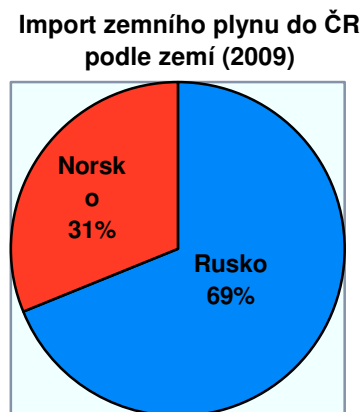
Německo i Česká republika jsou závislé na dovozu zemního plynu. Liší se mírou závislosti a diverzifikací zdrojů zemního plynu. ČR je na dovozu zemního plynu závislá téměř ze 100 %, Německo z 86 %, zbytek potřeby se mu daří pokrývat těžbou vlastních zásob. V porovnání s ČR disponuje Německo vyšší mírou diverzifikace zdrojů. Podíly jednotlivých zemí, z nichž je zemní plyn dovážen ukazují grafy č. 15 a č.16.

Graf č.15



Zdroj: autor dle [http:// www.rwe.com](http://www.rwe.com)

Graf č.16



Zdroj: autor dle [http:// www.rwe.cz](http://www.rwe.cz)

V obou zemích se oproti předchozím letům snížil podíl zemního plynu dovezeného z Ruska. Příčinou je zřejmě rusko – ukrajinská krize z počátku roku 2009 a snaha evropských států snížit podíl dováženého ruského plynu ve svých portfoliích.

V Německu se RWE podílí na dovozu i těžbě zemního plynu prostřednictvím dceřiných společností RWE Dea a RWE Gas Midstream. V těchto oblastech plynárenského byznysu má však u našich západních sousedů dominantní postavení společnost E.ON Ruhrgas AG, která dodává na německý trh zhruba 50 % veškerého dovezeného zemního plynu. Podobně jako v ČR RWE Transgas se E.ON Ruhrgas AG stará o bezpečnost dodávek zemního plynu do Německa a tranzit ruského plynu do dalších zemí západní Evropy.

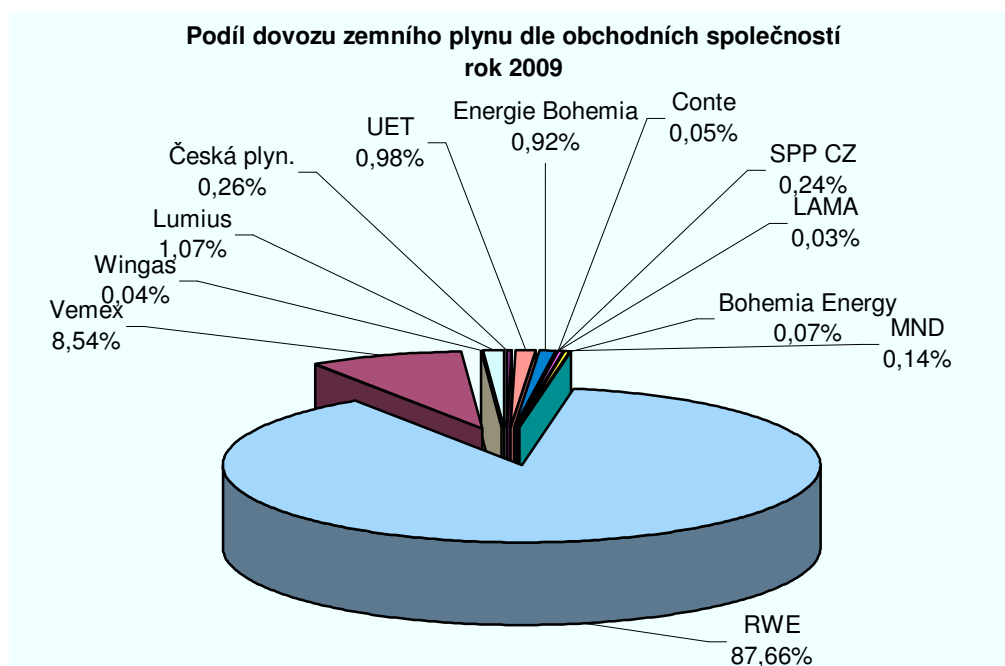
Další významnou společností, která dováží zemní plyn do Německa je společnost Wingas AG. Jedná se o společný podnik ruského plynárenského gigantu Gazprom a společnosti Wintershall AG (jednička v oblasti těžby ropy a zemního plynu v Německu a 100 % dceřiná společnost chemického koncernu BASF AG). Společnost Wingas AG byla založena za účelem zlepšení účinnosti prodeje ruského plynu a zvýšit jeho podíl na německém trhu.

E.ON Ruhrgas AG má uzavřené dlouhodobé kontrakty na dodávky zemního plynu s ruskou společností Gazprom a norským dodavatelem Statoil. Současně je členem konsorcia Nord Stream, které buduje nový plynovod z Ruska vedoucí po dně Baltského moře.

Naproti tomu RWE nejeví o partnerství s Ruskem větší zájem a účastní se konkurenčního projektu Nabucco. Tento plynovod umožní přepravu zemního plynu z kaspické oblasti do Evropy a sníží tak závislost na dodávkách zemního plynu z Ruska.

V ČR má skupina RWE v dovozu plynu dominantní postavení prostřednictvím společnosti RWE Transgas, a.s. Díky dlouhodobým smlouvám s ruskými a norskými producenty zajišťuje spolehlivost dodávek a energetickou bezpečnost ČR. V souvislosti s liberalizací trhu se zemním plynem se v posledních letech objevil mnoho nových dovozců zemního plynu do ČR (viz graf č.17) Jedná se o obchodníky se zemním plynem, kteří nově vstoupily na český trh, a musí zajistit dodávku zemního plynu pro své nové zákazníky.

Graf č.17



Zdroj: <http://www.mpo.cz>

Jak již bylo uvedeno výše, společnost RWE Transgas, a.s. realizuje dovoz zemního plynu prostřednictvím dlouhodobých smluv. V těchto smlouvách je dohodnuto každoročně odebrané množství plynu cenově vázané na ceny ropných derivátů na několik let až desetiletí dopředu včetně sankcí za nedodržení kontraktu (princip take or pay = odeber nebo plať). Naproti tomu noví obchodníci nakupují pouze potřebné množství zemního plynu na energetických burzách (tzv. spotových trzích), kde je díky proběhlé finanční

a hospodářské krizi zemní plyn levný a dostupný. Momentální situace hraje do karet novým obchodníkům, kteří díky levným nákupům získali na trhu prodeje konečným zákazníkům konkurenční výhodu. Naopak RWE se kvůli ztrátám konečných odběratelů a celkově klesající spotřebě zemního plynu v ČR nedaří prodat na českém trhu veškeré dovážené množství a je nucena stále větší množství plynu přeprodávat do zahraničí (viz tabulka č.12). Stále však dokáže i z těchto obchodů realizovat zisk.

Taulka č.12

Rok	Prodej plynu celkem (TWh)	Prodej v ČR (TWh)	Prodej v zahraničí (TWh)	Spotřeba v ČR (TWh)
2004	113,8	-	-	102,2
2005	107,6	100	7,6	100,9
2006	105,3	96,8	8,5	97,8
2007	109,9	88,2	21,7	91,3
2008	124,3	80,2	44,1	91,7
2009	142,1	76,7	65,4	86,2
2010	-	-	-	95,1

Zdroj: autor dle <http://www.rwe.cz>

Vzhledem k faktu, že nikdo netuší, jak dlouho bude situace s levným zemním plynem na spotových trzích trvat, vede RWE se svými dodavateli náročná jednání ohledně úpravy dlouhodobých smluv. Jejich výsledek mi není i z hlediska obchodního tajemství v tuto chvíli znám. Předseda představenstva RWE Transgas Martin Herrmann je přesvědčen, že konkurenti mají výhodu nákupu levného plynu pouze v krátkém období. Uznává však, že spotové trhy budou do budoucna hrát větší roli než dnes.

5.2.2.2 Přepravní soustavy a distribuce

Vezmeme-li v úvahu tržní podíl německé RWE v oblasti přepravní soustavy a distribuce zemního plynu, je situace obdobná jako v případě jeho dovozu. RWE je na německém trhu významným hráčem, ale převážnou část přepravní soustavy provozují společnosti E.ON Ruhrgas AG a Wingas AG. V ČR naopak již při privatizaci českého plynárenství RWE získala výsadní postavení a je jediným provozovatelem přepravní soustavy zemního plynu na území ČR.

Vliv třetího liberalizačního balíčku na přepravu zemního plynu je patrný v obou porovnávaných zemích. V Německu je zásah vynucený legislativou EU pro RWE citelnější. V souvislosti s dohledem nad naplňováním evropské legislativy, zahájila Evropská komise v první polovině roku 2007 sérii antimonopolních šetření s předními evropskými energetickými společnostmi. Mezi nimi byla i německá RWE. V květnu téhož roku Evropská komise RWE obvinila z omezování hospodářské soutěže v Severním Porýní-Vestfálsku. Přesto, že je společnost RWE přesvědčena, že pravidla hospodářské soutěže neporušila, rozhodla se ve snaze vyhnout se vleklým sporům s Evropskou komisí k odprodeji své přepravní soustavy. Komise rozhodnutí uvítala. RWE se tím vyhnula vysokým pokutám, přesto rozhodnutí o vlastnickém unbundlingu nebylo jednoduché.

Na konci března roku 2011 RWE dokončila prodej své dceřiné společnosti Thyssengas GmbH. Společnost Thyssengas GmbH má dlouhou tradici (byla založena již v roce 1921), vlastní a provozuje 4100 km plynovodní sítě. Cena transakce nebyla zveřejněna, jeden ze zdrojů seznámený s případem ji odhadl na 500 milionů EUR.

V ČR proběhlo oddělení provozovatele přepravní soustavy od zbytku skupiny bez nutnosti jeho odprodeje. RWE v tuzemsku zvolila variantu tzv. třetí cesty.

Od 1. ledna 2006 přestal RWE Transgas na základě požadavků směrnice Evropské unie a novely energetického zákona vykonávat roli provozovatele přepravní soustavy a rozdělil se na dvě právně samostatné a nezávisle fungující části. Provoz přepravní soustavy vykonává společnost NET4GAS, s.r.o., do 3. 3. 2010 pod jménem RWE Transgas Net, s.r.o. Rozdělení společnosti neboli právní unbundling má zajistit rovnoprávnost všech dovozců a obchodníků na trhu se zemním plynem a souvisí s procesem liberalizace. [18]

Společnost NET4GAS, s.r.o. je zcela nezávislá na ostatních společnostech skupiny RWE. Rovněž navenek (logo, webové stránky) není jakákoliv majetková vazba s koncernem RWE znát (viz obrázek č.9).

Obrázek č.9 Logo společnosti NET4GAS, s.r.o.



Zdroj: <http://www.net4gas.cz/cs/profil>

5.2.2.3 Obchod, prodej koncovým zákazníkům

V úvodu bylo uvedeno, že v Německu je RWE známa spíše v souvislosti s elektřinou. V ČR si jí naopak téměř každý spojí s plynárenstvím. V obou zemích byl před liberalizací podíl RWE na trhu se zemním plynem určen především historicky. V minulosti mohly společnosti prodávat zemní plyn pouze zákazníkům, kteří se nacházeli v jejich distribučním území. V Německu má RWE nejvíce zákazníků odebírajících zemní plyn ve spolkové zemi Severní Porýní – Vestfálsko, kde má i své sídlo. Privatizací českého plynárenství získala RWE kromě dříve uvedeného majetku také 81 % podíl na trhu konečných zákazníků. Se vstupem konkurence do odvětví však RWE na českém trhu své dominantní postavení poměrně rychle ztrácí. Odhad před koncem roku 2010 hovoří pouze o 56% podílu na trhu. V segmentu velkoobdobatelů podíl RWE poprvé klesl dokonce pod 40%.

Německý trh se zemním plynem je stejně jako v případě elektřiny velmi roztržštěný. Podíl RWE na tomto trhu je víceméně stabilní a pohybuje se mezi 6 – 7 %. Vzhledem k tomuto poměrně nízkému podílu ztrácí RWE po liberalizaci trhů zákazníky méně výrazně než v ČR. Díky dceřiné společnosti Eprimo GmbH se jí daří v celkovém součtu zákazníky naopak získávat. Vývoj počtu zákazníků a podílu RWE na trhu v obou porovnávaných zemích v letech 2004 - 2010 ukazuje tabulka č.13

Tabulka č.13

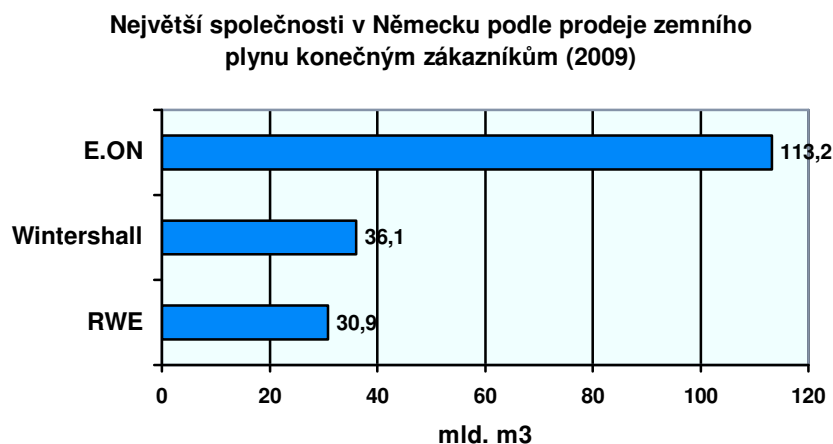
Rok	ČR		Německo	
	Počet zákazníků (v mil.)	Podíl na trhu (%)	Počet zákazníků - plyn (v mil.)	Podíl na trhu (%)
2004	-	81	-	-
2005	2,253	81	-	-
2006	2	81	-	-
2007	2,291	72	1	6
2008	2,305	69	1,036	6
2009	2,278	67	1,072	7
2010	2*	56*	1,1*	7*

Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>, <http://www.rwe.cz>

* = odhad

Graf č.18 znázorňuje, že na rozdíl od ČR má v Německu na trhu se zemním plynem dominantní postavení společnost E.ON.

Graf č.18



Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>

5.2.2.3.1 Změna dodavatele zemního plynu v Německu

Zavádění třetího energetického balíčku do praxe probíhalo na trhu se zemním plynem v porovnání s elektřinou pomaleji. Je to zapříčiněno nižším počtem dodavatelů resp. dovozců a menší připravenost plynárenských podniků na vlastnický unbundling.

Z cca 700 společností prodávajících zemní plyn konečným spotřebitelům jich 404 v roce 2008 působilo pouze ve svém distribučním území. Více konkurovat si začali dodavatelé zemního plynu až v roce 2009. Důsledkem je nižší počet spotřebitelů, kteří změnilí svého dodavatele plynu než je tomu v případě elektřiny. Konkrétní chování zákazníků v nejpočetnější kategorii domácnosti v letech 1999 - 2009 ukazuje tabulka č.14.

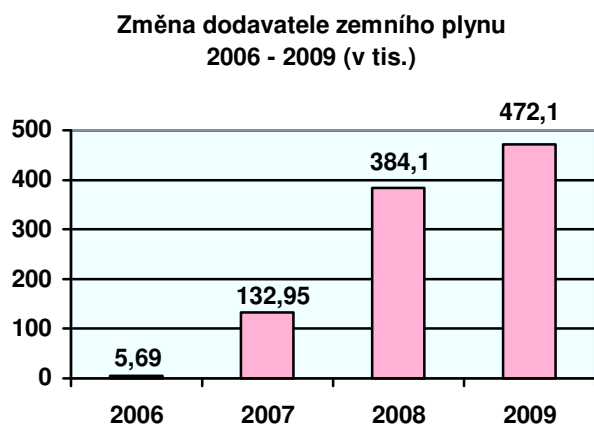
Tabulka č.14

Kategorie zákazníků	Domácnosti
zákazníci, kteří podepsali nový kontrakt se svým stávajícím dodavatelem	15%
zákazníci, kteří změnili dodavatele	8%
zákazníci, kteří zůstávají se svým původním kontraktem u svého stávajícího dodavatele	77%

Zdroj: autor dle [http:// www.bdew.de](http://www.bdew.de)

V roce 2008 došlo ke změně dodavatele u 4,34 % odběrných míst, v roce 2009 to bylo 5,16 %. Vývoj v absolutních číslech v letech 2006 – 2009 ukazuje graf č.19.

Graf č.19



Zdroj: autor dle <http://www.bundesnetzagentur.de>

Při změně dodavatele zemního plynu nebo při podpisu nové smlouvy se svým stávajícím dodavatelem berou zákazníci kromě ceny nejvíce v potaz (řazeno od důvodu s největší vahou po nejmenší):

1. Dobu platnosti smlouvy
2. Fixaci ceny
3. Bonus za uzavření smlouvy
4. Frekvenci placení záloh

Jak bylo uvedeno výše, dceřiná společnost RWE Eprimo nabízí svým zákazníkům elektřinu i plyn. V prodeji zemního plynu však výrazně zaostává. Např. v roce 2008 se jí podařilo uzavřít pouze 14 tisíc smluv na dodávku zemního plynu, oproti 422 tisícům na dodávku elektřiny.

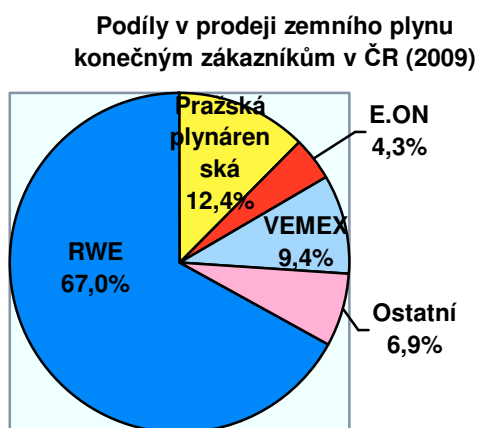
5.2.2.3.2 RWE na českém trhu se zemním plynem

V ČR RWE prodává zemní plyn konečným zákazníkům prostřednictvím čtyř obchodních společností. V současné době je aktivní po celém území České republiky, tedy i v distribučních územích společností E.ON a Pražská plynárenská, a.s.

Liberalizace trhu se zemním plynem výrazně ovlivnila pozici RWE jakožto dominantního hráče. V prodeji plynu konečným spotřebitelům postupně ztrácí své monopolní postavení. I když vedení společnosti s určitými ztrátami počítalo, vývoj v posledním roce naznačuje větší než očekávaný propad. Nově příchozí konkurenti bezesbytku využívají aktuální situace na trhu, zemní plyn levněji nakupují a mohou ho tedy i levněji nabízet. Když se k tomu přidá jejich agresivní obchodní politika, je pro RWE velmi těžké si zákazníky udržet.

Zatímco tržní podíl společností Pražská plynárenská a E.ON je víceméně stabilní, podíl tzv. alternativních dodavatelů se rychle zvyšuje právě na úkor RWE. Situaci v roce 2009 znázorňuje graf č.20.

Graf č.20



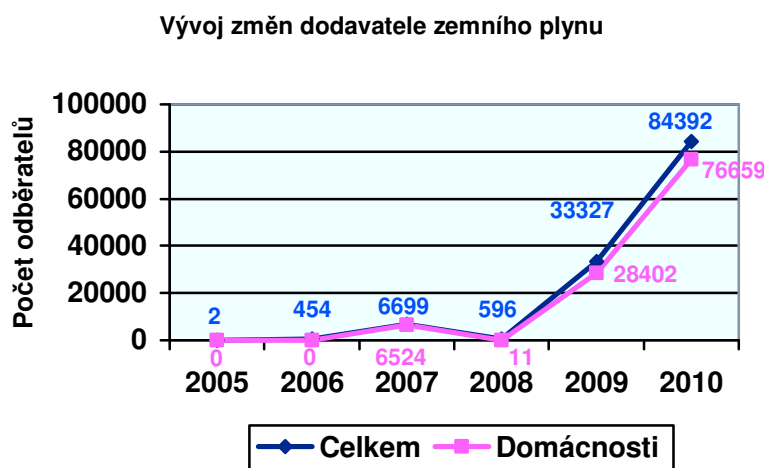
Zdroj: autor dle <http://www.rwe.cz>

Podstatnější než ztráty části zákazníků je pro RWE tvorba zisku. Nesnaží se bojovat o své ztracené zákazníky nižší cenou, ale jejím cílem je za pomoci snižování nákladů a správně nastavené cenové tvorby dosahovat vyšší marže. Manažeři RWE předpokládají, že do dvou let se situace na trhu ustálí a ceny zemního plynu na spotovém trhu vzrostou, čímž konkurenti ztratí svou největší výhodu.

5.2.2.3.3 Změna dodavatele zemního plynu v ČR

Stejně jako v případě Německa se i v ČR pro změnu dodavatele zemního plynu rozhodlo podstatně méně lidí než u elektřiny. I přes nižší číslo je však tempo růstu počtu odběratelů, kteří změnili dodavatele, shodné s vývojem u elektřiny. Důvody nárůstu zejména v roce 2010 jsou rovněž shodné jako u druhé porovnávané komodity. Patrná je naopak větší korelace mezi celkovým počtem změn a změn, které realizovaly domácnosti. Konkrétní vývoj změn dodavatele zemního plynu ukazuje graf č.21.

Graf č.21



Zdroj: autor dle <http://www.eru.cz>, <http://www.ote.cz>

Poradenská společnost Accenture, jejíž průzkum na trhu s elektřinou je popsán v kapitole 5.2.1.3.5 Změna dodavatele v ČR, se pokoušela najít i odpovědi na otázky související se změnou dodavatele zemního plynu. Z celkového počtu 332 respondentů jich na otázky spojené se zemním plynem odpovídalo 220.

Průzkum ukázal, že o změně dodavatele zemního plynu v příštích 6 měsících uvažuje pouze 8 % dotázaných. Pokud je však roční platba za zemní plyn vyšší než 35 tis. Kč, pak uvažuje o změně více než 2x tolik zákazníků, konkrétně 18 %. Z toho lze vyvodit, že se zvyšující se spotřebou, loajalita zákazníků ve snaze ušetřit klesá.

Důvody pro změnu dodavatele, které uvedli respondenti, ukazuje tabulka č.15. Bylo možné uvést i více odpovědí.

Tabulka č.15

Důvod	podíl
nižší cena	94%
lepší kvalita služeb	22%
reakce na akční nabídku	28%
dlouhodobá nespokojenost	0%
snazší komunikace s novým dodavatelem	11%
bohatší výběr služeb	11%
jednotný poskytovatel	22%
jiný	0%

Zdroj: Accenture Research

Z uvedených důvodů nejvíce dominuje nižší cena, u plynu je tento faktor zmíněn ještě častěji než u elektřiny. Z průzkumu dále vyplývá, že zákazníci nejsou nespokojeni se svým stávajícím dodavatelem. Pokud jim však konkurence nabídne nižší cenu a akční nabídku, loajalita ke svému dlouhodobému poskytovateli služeb se rázem vytrácí.

Průzkum dále zkoumal důvody proč odběratelé neuvažují o změně dodavatele zemního plynu. Jejich odpovědi znázorňuje tabulka č.16.

Tabulka č.16

Důvod	podíl
nemám dostatek informací	50%
nabídky dodavatelů jsou stejné	23%
jsem spokojený se službami	30%
jsem spokojený s cenou	20%
nevím jak změnit dodavatele	14%
mám obavu, že změna je komplikovaná	15%
jiné	3%

Zdroj: Accenture Research

Lidé neuvažují u změně dodavatele zemního plynu ze stejných důvodů jako v případě elektřiny. Hlavní příčinou, kterou zmínila celá polovina dotázaných, je nedostatek informací. Z toho vyplývá nutnost nových obchodníků opakovat výhodnost své nabídky a sdělovat ji zákazníkovi nejlépe přímo. Rovněž je nutná správná prezentace společnosti,

neboť pouze 12 % dotázaných zná ČEZ jako alternativního dodavatele plynu a společnost Bohemia Energy entity, s.r.o. zná 7 % respondentů. Tyto výsledky vedou k úvahám, že mnoho zákazníků nových dodavatelů ani neví, s kým uzavřeli smlouvu na dodávku energie.

Dále se jeví jako pravděpodobné, že konkurenční boj se v budoucnu bude týkat malého množství spíše větších firem, i když dnešní situace na trhu tomu nemusí nasvědčovat.

5.3 Ekonomické zhodnocení

Z pohledu finančních ukazatelů si společnost RWE v obou porovnávaných zemích zachovává svou finanční sílu. I přes liberalizaci trhů s elektřinou a zemním plynem a významné ztráty zákazníků zejména v ČR si dokáže udržet ziskovost. Pokud zisk za ČR přepočítáme na eura (v kurzu 1€ = 24,5 CZK), zjistíme, že za porovnávané období s menšími výkyvy roste, ale jen velmi pozvolna. Zisk celé skupiny zaznamenal v posledních dvou letech výrazný růst. Důvodem je zahrnutí hospodářských výsledků nizozemské energetické společnosti Essent – nová akvizice RWE. Ziskovost pouze za území Německa nebyla zjištěna. Rostly rovněž tržby celého koncernu, které v roce 2010 (53,3 mld. EUR) překonaly dosavadní rekord firmy a jsou o více než 12% vyšší než v roce 2009. Dle vyjádření managementu je ale výhled na rok 2011 silně negativní a je pouze malá pravděpodobnost, že se čísla z roku 2010 podaří zopakovat.

V Německu pochází většina tržeb z prodeje a přenosu elektřiny. Konkrétní poměr z roku 2009 je 13,6 mld. EUR ku 4,1 mld. EUR ve prospěch elektřiny.

Konkrétní vývoj zmíněných ekonomických ukazatelů v obou porovnávaných zemích znázorňuje tabulka č.17.

Tabulka č.17

rok	ČR		Německo	
	Externí tržby (mld. eur)	Zisk po zdanění (mld. eur)	Externí tržby (mld. eur)	Zisk po zdanění (mld. eur)
2004	4,26	0,40	13,83	2,14
2005	5,05	0,32	14,84	2,23
2006	3,58	0,52	16,31	3,85
2007	3,89	0,65	16,02	2,66
2008	5,12	0,60	18,61	2,56
2009	4,17	0,65	19,39	3,57
2010	-	-	-	3,8

Zdroj: autor dle <http://www.rwe.com>, <http://www.rwe.cz>

5.4 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.4.1 SWOT analýza – Německo

Příležitosti:

- Další rozvoj společnosti Eprimo, u které není souvislost se skupinou RWE na první pohled pro zákazníka patrná.
- Společná nabídka elektřiny a zemního plynu jako jednoho produktu.
- Využití nových prodejních kanálů
- Hospodářské oživení zvýší poptávku po elektřině a zemním plynu. Růst ceny elektřiny na trhu má přímý dopad na růst zisku.
- Růst ceny zemního plynu na spotovém trhu. Zvýšení konkurenceschopnosti a příležitost k převzetí konkurentů, kteří tuto situaci neustojí.
- Zvýšení poptávky po energii z obnovitelných zdrojů v Německu. Na tyto zákazníky cílí společnost Eprimo. Očekává se, že poptávka do roku 2020 vzroste až pětinašobně.
- Další rozvoj obnovitelných zdrojů energie.
- Větší zaměření na těžbu ropy a zemního plynu

Ohrožení:

- Zavedení jaderné daně, která má přímý dopad na zisk společnosti. Jedná se o znevýhodnění RWE a jejich německých konkurentů oproti energetickým firmám v ostatních státech EU, které vyrábí v jaderných elektrárnách bez dodatečného daňového zatížení.
- Zkrácení životnosti německých jaderných elektráren, které RWE provozuje. Jaderné elektrárny mají poměrně vysokou účinnost a velmi dobrý poměr nákladů na jednu vyrobenou kWh. Jedná se tak o nejziskovější zdroj výroby elektřiny nejen pro RWE. Opět přímý dopad na zisk, kdy RWE každý den odstávky přichází odhadem o 1 milion eur. Úplné vyřazení některých jaderných elektráren z provozu by se mohlo stát hrozbou nejen pro RWE a Německo.
- Závislost na dovozu uhlí jako zdroje pro své uhelné elektrárny. Německo se postupně stává největším dovozcem uhlí v Evropě a cena uhlí na světových trzích stoupá.
- Další legislativní opatření a regulace za strany Evropské komise
- Dlouhodobě přetrvávající nízké ceny zemního plynu na spotových trzích a současně rostoucí cena ropy.
- Omezení investic v důsledku nejisté budoucnosti. Následkem může být zastarávání technologií, zastavení výstavby nových sítí a omezení údržby těch stávajících.

Silné stránky:

- Široké portfolio produktů
- Efektivní řízení nákladů
- Bezpečnost dodávek
- Silná a spolehlivá společnost
- Dodavatel elektřiny i zemního plynu – jednotná komunikace

Slabé stránky:

- Malá možnost ovlivňovat prodejní cenu v průběhu roku

Návrhy a doporučení:

- 1) Uvedení nového produktu - společná nabídka elektřiny a zemního plynu.
- 2) Nabídnout více produktů a tarifů s cílem oslovit ekologicky smýšlející zákazníky.
- 3) Zvýšení podílu obnovitelných zdrojů elektřiny.
- 4) Zefektivnit reklamu a marketingové aktivity společnosti.
- 5) Podporovat další rozvoj společnosti Eprimo jako diskontního dodavatele elektřiny a zemního plynu.

5.4.2 SWOT analýza - ČR

Příležitosti:

- výstavba vlastního zdroje elektřiny na území ČR. Realizace plánované paroplynové elektrárny u středočeského Mochova by vyřešila 2 aktuální problémy RWE. Jako palivo by byly použity přebytky dováženého zemního plynu a současně by firma získala dostatečnou kapacitu pro další expanzi na trhu s elektřinou.
- Společná nabídka elektřiny a zemního plynu jako jednoho produktu.
- Nové prodejní kanály, externí zprostředkovatelé smluv na odběr zemního plynu a elektřiny.
- Růst ceny zemního plynu na spotovém trhu. Zvýšení konkurenceschopnosti a příležitost k převzetí konkurentů, kteří tuto situaci neustojí.

Ohrožení:

- protesty dotčených lidí, obcí, organizací a sdružení proti výstavbě nové elektrárny. Riziko nepovolení stavby a ztráta vynaložených finančních prostředků.
- Další legislativní opatření a regulace za strany Evropské komise
- Dlouhodobě přetrvávající nízké ceny zemního plynu na spotových trzích a současně rostoucí cena ropy.
- Omezení investic v důsledku nejisté budoucnosti. Následkem může být zastarávání technologií, zastavení výstavby nových sítí a omezení údržby těch stávajících.
- Nízká loajalita zákazníků v ČR. Nižší cena a akční nabídka patří k nejčastějším důvodům ke změně dodavatele.

- Nesplnění stanovených cílů v prodeji elektřiny. Tomu může napovídat špatné povědomí veřejnosti o tom, že RWE nabízí nejen zemní plyn, ale i elektřinu. Důsledkem může být oslabení pozice RWE v ČR a nevyužití synergického efektu.
- Přerušení dodávek zemního plynu ze strany důležitých dodavatelů
- Větší role spotových trhů v budoucnu na úkor dlouhodobých dodavatelských smluv, na kterých bylo dosud plynárenství založeno.
- Snižování počtu kontaktních míst

Silné stránky:

- Široké portfolio produktů
- Efektivní řízení nákladů
- Bezpečnost dodávek
- Silná a spolehlivá společnost
- Dodavatel elektřiny i zemního plynu – jednotná komunikace

Slabé stránky:

- Špatně cílená reklama a nesprávně vedená marketingová kampaň
- Malá možnost ovlivňovat prodejní cenu v průběhu roku

Návrhy a doporučení:

- 1) Pokračovat v přípravách projektu stavby paroplynové elektrárny u středočeského Mochova.
- 2) Uvedení nového produktu - společná nabídka elektřiny a zemního plynu.
- 3) Nabídnout zákazníkům nové prodejní kanály, např. externí zprostředkovatelé smluv na odběr zemního plynu a elektřiny.
- 4) Zlepšit povědomí lidí o RWE jako alternativním poskytovateli elektřiny.
- 5) Zefektivnit reklamu a marketingové aktivity společnosti
- 6) Zavedení podobného projektu jako německé Eprimo i v ČR

6 ZÁVĚR

Monopol, kterému se věnuje tato diplomová práce patří do skupiny přirozených monopolů. Vzhledem ke své povaze bývá označován také jako síťový monopol, neboť je typický pro ty druhy služeb, které ke své činnosti potřebují náročnou infrastrukturu, obvykle geograficky členěnou. Jejich vznik je dán především historicky, když se v souvislosti s průmyslovým rozvojem začalo s výstavbou dopravní a technické infrastruktury. U síťových monopolů je vždy levnější, když celou síť obsluhuje pouze jedna firma.

Díky těmto předpokladům a úspěšné akviziční politice existuje dnes v Evropě mnoho energetických gigantů a společnost RWE není výjimkou. RWE je přirozeným monopolem v oblasti přenosu a distribuce elektřiny a zemního plynu. Ostatní podnikatelské činnosti představují prodloužení hodnotového řetězce jako efektu vertikální a horizontální integrace.

Před liberalizací trhů s energiemi existoval v mnoha zemích systém územních monopolů. To znamená, že energetické společnosti mohly i činnosti navazující na přepravu komodity vykonávat pouze ve svém distribučním území.

Ve snaze o zvýšení konkurence v odvětví a snížení cen elektřiny a zemního plynu Evropská komise učinila sérii legislativních opatření, která souhrnně označujeme jako liberalizace trhů se zemním plynem a elektřinou. Liberalizace proběhla ve třech fázích. Počáteční fáze vyvolala vlnu akvizic a fúzí a velké energetické firmy se staly ještě většími. RWE díky tomu posílila své postavení v Německu a v roce 2002 vstoupila na český trh se zemním plynem. Díky privatizaci českého plynárenství získala dominantní postavení v oblasti dovozu, přepravy a skladování zemního plynu a majoritní podíly v 6 distribučních společnostech, což jí přineslo také 81 % podíl na trhu konečných zákazníků.

Další fáze liberalizace již znamenaly vznik skutečně konkurenčního prostředí a pozice RWE tím byla oslabena. Musela se vypořádat nejen s novou konkurencí, ale i učinit množství právních a administrativních opatření napříč celým koncernem reagujících na obsah směrnic schválených Evropskou komisí. V jednom případě dokonce souhlasila s odprodejem své dceřiné společnosti Thyssengas GmbH provozující v Německu přepravní síť zemního plynu. V ČR v souvislosti s otevřením trhů skupina RWE ztratila podle nejnovějších čísel již 25 % trhu konečných spotřebitelů. Nové zákazníky naopak získala na

trhu s elektřinou, kam vstoupila 6. května 2010. Podle vývoje na tomto trhu se jednalo o logický krok a snahu o využití příležitosti ke zvýšení synergických efektů.

V Německu společnost RWE zareagovala na tlak konkurence diferenciací svého produktu a uvedla na trh značku Eprimo, která se prezentuje jako diskontní dodavatel elektřiny a zemního plynu. Od roku 2007 kdy tato dceřiná společnost RWE působí na celém německém trhu získala již více než 750 tisíc zákazníků a výrazně tak vyrovnává ztráty mateřské společnosti.

V ČR, kde je také konkurence velmi aktivní, ale trh není natolik roztržštěný jako v Německu, RWE žádnou novou značku nabízející levnější elektřinu a plyn neuvedla. Je zřejmé, že český trh s energiemi je v ČR ve svém vývoji a marketingových aktivitách oproti Německu o několik let opožděn.

Na finančních ukazatelích jako jsou celkové tržby a zisk společnosti v ČR a Německu není patrný vliv změn vyvolaných otevřením trhů. Oba ukazatele mají rostoucí tendenci, společnosti se daří přeprodávat nadbytečné množství plynu na další trhy na západ od našich hranic. Současně přistoupila k přijetí rozsáhlého programu na snižování nákladů. Ohrožení pro potvrzení výsledků do budoucna jsou patrná zejména v Německu. Současná odstávka jaderných elektráren připravuje RWE o 1 milion eur denně a zavedená jaderná daň navíc výrazně sníží zisky RWE z výroby elektřiny.

Šetření RWE a dalších velkých energetických firem se Evropě nemusí vyplatit. Tyto firmy totiž na rozdíl od nových konkurentů nenabízí pouze dodávku komodity do odběrného místa, ale investují nemalé částky do geologických průzkumů a hledání nových nalezišť, údržby a rozvoji sítí, snižování emisí CO₂, obnovitelných zdrojů atd. Proto by EU ve svých návrzích měla zohlednit také svou energetickou bezpečnost a dále neoslabovat pozici těchto firem.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 768 s. ISBN 80-7169-891-1
- [2] KOL. KET. *Učební texty z mikroekonomie, 2. část*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2009. 122 s. ISBN 978-80-213-1400-9
- [3] MACÁKOVÁ, L. A KOL. *Mikroekonomie: základní kurz*. 10. vydání. Slaný: Melandrium, 2007. 275 s. ISBN 80-86175-56-1
- [4] KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-247-2865-0
- [5] HAVLÍN, V. *Monopol a trh*. 1. vydání. Praha: Ústřední ústav národohospodářského výzkumu, 1991. 64 s. ISBN 80-7076-312-4.
- [6] SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [7] Team: Česko: zpravodaj skupiny RWE v ČR. Praha: RWE Transgas, 2008, 2009
- [8] *Monopol*. [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné na World Wide Web: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Monopol>>
- [9] *Přirozený monopol*. [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné na World Wide Web: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/4-pirozen-monopol.html>>
- [10] *Monopol*. [online]. [cit. 2010-03-04]. Dostupné na World Wide Web: <<http://monopol.navajo.cz/>>
- [11] RWE. *Koncern RWE*. [online]. 2010-03-07 [cit. 2010-03-07]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.rwe.cz/cs/o-nas/koncern-rwe/>>
- [12] RWE. [online]. [cit. 2010-03-07]. Dostupné na World Wide Web: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/RWE>>
- [13] RWE. *O RWE*. [online]. 2010-03-07 [cit. 2010-03-07]. Dostupné na World Wide Web: <<http://rwe.sprace.cz/mikrostranky/rwe/o-rwe.html?28636>>
- [14] *RWE-TRANSGASNET*. [online]. 2010-03-03 [cit. 2010-03-08]. Dostupné na World Wide Web: <http://209.85.135.132/search?q=cache:ZhfpEuFfFtkJ:www.rwe-transgasnet.cz/cs/spolecnost/historie/+RWE+AG&cd=7&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&lr=lang_cs>

- [15] Energ, spol. s r.o. *RWE - Váš spolehlivý dodavatel zemního plynu*. [online]. 2005-05-15 [cit. 2010-03-07]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.energetik.cz/hlavni3.html?m1=/clanky/pl_2005_5_1.html>
- [16] *Třetí liberalizační balíček v energetice*. [online]. 2009-07-21 [cit. 2011-03-01]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.euractiv.cz/energetika/link-dossier/liberalizace-unijni-energetiky-000055>>
- [17] HÜNER T. *Energetická politika EU a třetí energetický balíček*. [online]. 2008-01-12 [cit. 2011-03-10]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.pro-energy.cz/clanky4/pe_cislo4.pdf>
- [18] *Liberalizace energetiky může začít, řekli europoslanci*. [online]. 2009-04-22 [cit. 2011-03-01]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.euractiv.cz/energetika/clanek/liberalizace-energetiky-muze-zacit-rekli-europoslanci-005909>>
- [18] NET4GAS. *Profil*. [online]. 2011-03-21 [cit. 2011-03-21]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.net4gas.cz/cs/profil/>>
- [19] *Společná pravidla pro vnitřní trh se zemním plynem*. [online]. 2008-07-16 [cit. 2011-03-18]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.euroskop.cz/13/1491/clanek/spolecna-pravidla-pro-vnitri-trh-se-zemnim-plynem/>>
- [20] *Liberalisation, privatisation and regulation in the German electricity sector*. [online]. 2006-11-01 [cit. 2011-03-02]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.boeckler.de/pdf/wsi_pj_piq_sekstrom.pdf>
- [21] *Monitoring Report 2010*. [online]. 2011-02-21 [cit. 2011-03-21]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.bundesnetzagentur.de/cae/servlet/contentblob/192056/publicationFile/9444/MonitoringReport2010pdf.pdf>>
- [22] *Kunden nutzen Wettbewerb - Wechselverhalten der Haushaltskunden für Strom und Gas* [online]. 2010-02-01 [cit. 2011-02-12]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE_Bilder-und-Grafiken>
- [23] WIKIPEDIA. [online]. 2009-11-14 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na World Wide Web:
<Zdroj: <http://de.wikipedia.org/wiki/Amprion>>

- [24] *Heute: Oligopolisierung des Stromangebots*. [online]. 2010-01-06 [cit. 2011-02-25] . Dostupné na World Wide Web: <<http://wwwm.htwk-leipzig.de/~m6bast/rvlwasserstoff/100106achteRIVLnagler.pdf>>
- [25] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Výroba elektřiny podle zdrojů*. [online]. 2010-02-04 [cit. 2011-02-25]. Dostupné na World Wide Web: <download.mpo.cz/get/29807/48050/571021/priloha004.doc>
- [26] *Eprimo GmbH*. . [online]. 2010-03-05 [cit. 2011-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.strom-prinz.de/Stromanbieter/Eprimo/>>
- [27] ERÚ. *Roční zpráva o provozu*. [online]. 2010-02-28 [cit. 2011-03-21] Dostupné na World Wide Web: <http://www.eru.cz/dias-browse_articles.php?parentId=131&deep=off&type=>>
- [28] OTE. *Roční zpráva*. [online]. 2010-02-19 [cit. 2011-03-21] Dostupné na World Wide Web: <<http://www.ote-cr.cz/statistika/rocni-zprava>>