

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Ondřej Doležal
2016



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Marketingová situační analýza vybrané společnosti

Autor bakalářské práce: Ondřej Doležal

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Svoboda

Rok obhajoby: 2016

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Marketingová situační analýza vybrané společnosti“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 14. prosinec 2016

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Ondřej Doležal**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management
Název tématu: **Marketingová situační analýza vybrané společnosti**

Rámcový obsah:

1. Cílem bakalářské práce je provedení analýzy marketingového mixu a prostředí vybraného podniku.
2. Teoretická část práce bude rozebírat marketingový mix a situační analýzu.
3. V praktické části práce bude provedena marketingová situační analýza vybrané společnosti a navržena doporučení pro zlepšení situace.

Rozsah práce: 40-60

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P. – KELLER, K.L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
2. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Boston: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
3. SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0422-6.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2016

Ondřej Doležal
Řešitel

Ing. Petr Svoboda
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Marketingová situační analýza vybrané společnosti

Abstrakt:

Cílem mé bakalářské práce je kvalitní zpracování marketingové situační analýzy vybrané energetické společnosti, konkrétně společnosti ČEZ, a.s. Vyhotovení analýzy společnosti umožní lépe plánovat své marketingové aktivity a obstát tak v konkurenčním prostředí. V teoretické části jsou rozebrány základní pojmy vztahující se k marketingu jako celku a dále teoretická východiska potřebná pro vyhotovení marketingové situační analýzy, kam spadá jak PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, ale také marketingový mix. Tyto poznatky jsou poté aplikovány do praxe. Získané výsledky z jednotlivých analýz jsou posléze zformulovány do doporučení, které by měly společnosti pomoci úspěšně zvládat marketingové řízení.

Klíčová slova:

Marketing, situační analýza, PEST, SWOT, marketingový mix, energetika

Obsah

Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	11
Seznam grafů	11
Úvod	12
1 Vymezení základních pojmů	13
1.1 Podnikatelské koncepce	13
1.2 Marketing	14
1.3 Marketingové prostředí	14
1.3.1 Mikroprostředí	15
1.3.2 Makroprostředí	17
2 Marketingová situační analýza podniku	19
2.1 PEST analýza	19
2.2 Porterův model pěti sil	20
2.3 SWOT analýza	22
2.4 Segmentace, zacílení a umístění na trhu	23
2.4.1 Segmentace	23
2.4.2 Targeting - zacílení	24
2.4.3 Positioning - umístění na trhu	24
3 Marketingový mix	25
3.1 Produkt	25
3.2 Cena	27
3.3 Distribuce	28
3.4 Komunikace	28
4 Marketingová situační analýza společnosti ČEZ, a.s.	30
4.1 Představení společnosti ČEZ, a.s.	30
4.2 PEST analýza	31
Politicko-právní prostředí	31
Ekonomické prostředí	32
Sociálně-kulturní prostředí	34
Technologické prostředí	35
Ekologické prostředí	36
4.3 Porterův model pěti sil	36
Hrozba nové konkurence	36
Konkurence v odvětví	37
Hrozba substitutů	37
Vyjednávací síla zákazníků	37
Vyjednávací síla dodavatelů	38

4.4 SWOT analýza	38
5 Analýza marketingového mixu společnosti ČEZ, a.s.	41
5.1 Produktové portfolio	41
5.2 Cena	42
5.3 Distribuce.....	44
5.4 Komunikace	46
Reklama.....	46
Public relations a sponzoring	47
Podpora prodeje.....	49
Sociální sítě.....	49
Nadace ČEZ.....	49
Komunikace se zákazníky	49
Závěr a doporučení	50
Seznam literatury	53
Seznam internetových zdrojů	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí	15
Obrázek 2: Marketingové mikroprostředí.....	15
Obrázek 3: Rozdělení cílových trhů	16
Obrázek 4: PEST analýza	20
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	21
Obrázek 6: SWOT analýza	22
Obrázek 7: Segmentace, targeting, positioning	23
Obrázek 8: Životní cyklus výrobku	26
Obrázek 9: Úrovně komplexního produktu	27
Obrázek 10: Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů marketingové komunikace	29
Obrázek 11: Teritoriální působnost Skupiny ČEZ v energetice	40
Obrázek 12: Mapa výrobních zdrojů ČEZ v ČR	45
Obrázek 13: Působnost distribučních společností	46
Obrázek 14: Logo společnosti	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Segmentační kritéria	24
Tabulka 2: Složky marketingového mixu	25
Tabulka 3: Základní údaje o společnosti ČEZ, a.s.....	30
Tabulka 4: HDP 2012-2015	33
Tabulka 5: SWOT analýza.....	38

Seznam grafů

Graf 1: Míra nezaměstnanosti (v %).....	33
Graf 2: Míra inflace (v %)	34
Graf 3: Podíl jednotlivých složek ceny za dodávku elektřiny pro domácnosti - 2016	43
Graf 4: Podíl jednotlivých složek ceny za dodávku elektřiny pro malé podnikatele - 2016	44

Úvod

Současná doba je typická svou dynamičností, rychlostí a častými změnami, které se nevyhýbají ani podnikatelskému prostředí. Aby byly podniky schopné ustát v tvrdém konkurenčním boji, musí na tyto změny pružně reagovat a neustále se jim přizpůsobovat. Řízení marketingového mixu je v dnešní době jednou z nejdůležitějších metod, jak podniky dokáží odolat konkurenci a udržet si pevnou zákaznickou základnu.

Marketingové aktivity v sobě zahrnují celou řadu dílčích činností, které by společnosti při úspěšném marketingovém řízení měly uplatňovat a následovat. Jedná se například o analýzu okolí, jež na podnik v menší či větší míře působí. Toto okolí se dělí na vnitřní a vnější, vnější se pak dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Díky situační analýze, kterou dochází k průzkumu jak okolí podniku, tak jeho silných a slabých stránek, případně hrozeb a příležitostí, je společnost schopna plánovat své další marketingové aktivity. Mezi ty patří především segmentace trhu a následné zacílení na konkrétní skupinu segmentu. V myslích cílové skupiny pak společnost může budovat svou pozici. Pokud společnost provede důkladnou situační analýzu a další nezbytné aktivity, je schopna vytvořit marketingový mix, jakožto nástroj své marketingové strategie. A právě na marketingový mix se tato práce bude primárně zaměřovat.

Marketingový mix je důležitým nástrojem, díky němuž dokáže společnost obstát v konkurenčním prostředí a dosahovat s ním vytyčených cílů, například zvýšení odbytu či prodeje. Cílem této bakalářské práce bude posouzení marketingového mixu společnosti z oblasti energetiky, konkrétně ČEZ, a.s. Společnost ČEZ, a.s. byla vybrána zejména díky své velikosti a rozsahu činností, jimž se věnuje. Také marketingové aktivity společnosti jsou oproti konkurenčním energetickým společnostem značné, protože pod skupinu ČEZ spadá celá řada dceřiných společností. Analyzovat skupinu jako takovou by bylo velmi náročné a pro potřeby bakalářské práce obsáhlé, z tohoto důvodu se analýza primárně zaměří pouze na situační analýzu a analýzu marketingového mixu aktivit skupiny spojených s elektrickou energií, její výrobou, distribucí a prodejem.

V rámci teoretické části jsou shrnuty nejdůležitější poznatky z oblasti marketingu za pomoci četby odborné literatury a za využití dalších odborných a ověřených zdrojů. Je zde popsána definice pojmu marketing a marketingového prostředí, dále jsou nastíněny základní postupy při vypracování marketingové situační analýzy, konkrétně pro potřeby této práce jde o analýzu makroprostředí PEST, Porterův model pěti sil pro analýzu mikroprostředí a SWOT analýzu pro zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb. Dále jsou popsány postupy segmentace, zacílení a umístění na trhu a také jednotlivé složky marketingového mixu. V praktické části práce je provedena situační analýza společnosti ČEZ, a.s. a také jsou zde popsány jednotlivé složky stávajícího marketingového mixu společnosti. V této části také uvádím praktické příklady složek mixu, které společnost v současnosti využívá. Na závěr práce přibližuji doporučení, kterými by ČEZ, a.s. mohla dosáhnout případného zlepšení ve fungování stávajících marketingových aktivit.

1 Vymezení základních pojmů

Tato část práce podává náhled na oblasti marketingu. Zabývá se shrnutím teoretických poznatků získaných z odborné literatury a jiných ověřených zdrojů. Udává základní definice marketingu dle různých autorů a popisuje marketingový mix a jeho části, jakožto důležitý nástroj marketingu. V neposlední řadě popisuje také metodiku tvorby situační analýzy prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy.

1.1 Podnikatelské koncepce

Marketingem označujeme komplexní proces, který si klade za cíl uspokojit potřeby zákazníků, které se zjišťují pomocí speciálních nástrojů, metod a technik. Ty se označují jako marketingový výzkum. Právě díky upřednostňování potřeb zákazníků se marketing velmi liší od prostého prodeje zboží. Tyto rozdíly diferencují základní koncepce, neboli oblasti činností, do kterých podniky soustředí své zájmy. (FORET, 2013)

Foret (2013) rozlišuje pět druhů podnikatelských koncepcí a to:

- výrobní koncepci,
- produktovou koncepci,
- prodejní koncepci,
- marketingovou koncepci,
- sociální koncepci.

Podnik, který vyznává **výrobní koncepci**, cílí na efektivitu výroby. Společnosti se snaží o maximalizaci zisku prostřednictvím zvyšování objemu výroby a snižováním nákladů, přičemž nepracuje s potřebami zákazníků. **Produktová koncepce** se zaměřuje hlavně na podobu produktů a výrobků, jež se snaží neustále zdokonalovat a inovovat. Pracuje s předpokladem, že zákazník upřednostní kvalitu a je ochotný za ni zaplatit, avšak ani tato koncepce nebere v potaz potřeby zákazníků a mohou tak nastat situace, kdy vyrobené produkty nenajdou své odběratele (KARLÍČEK, 2013). **Prodejní koncepce** klade hlavní důraz na prodej a také na propagaci výrobků, především formou reklamy. Prodejní koncepce je, jak již bylo zmíněno, marketingové koncepci nejbližší, nicméně pracuje již s vyrobenými produkty bez ohledu na individuální přání zákazníků. Naproti tomu **marketingová koncepce** rozpoznává potřeby zákazníků již před vyrobením daného výrobku a následně tyto potřeby uspokojuje. Foret (2013) při klasifikaci podnikatelských koncepcí ke čtyřem již zmíněným přidává ještě pátou - **sociální koncepci**. Tato koncepce je založena na usměrňování zájmů jednotlivců vzhledem k zájmům celé společnosti.

V dnešní společnosti převládá především marketingová koncepce, jelikož společnosti, které ji efektivně využívají a řídí, dosahují lepších výsledků v konkurenčním boji. Poměrně novým termínem 21. století je *tzv. holistický marketingový koncept* (KOTLER, 2013). **Holistický marketingový koncept** zohledňuje faktor času, zejména pak rychlost dnešní

doby a neustálý pokrok. Marketingové aktivity společnosti se musí neustále vyvíjet a přizpůsobovat době.

1.2 Marketing

Za počátek marketingu se datuje průmyslová revoluce v USA, tedy konec 19. a začátek 20. století. V této době převládala poptávka nad nabídkou, což nevytvářelo tlak na propagaci výrobků. Čím více docházelo k nasycování jednotlivých trhů, docházelo také k růstu konkurence, což mělo za následek přechod k marketingovým aktivitám, díky nimž se společnosti snažily získat převahu nad konkurencí. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

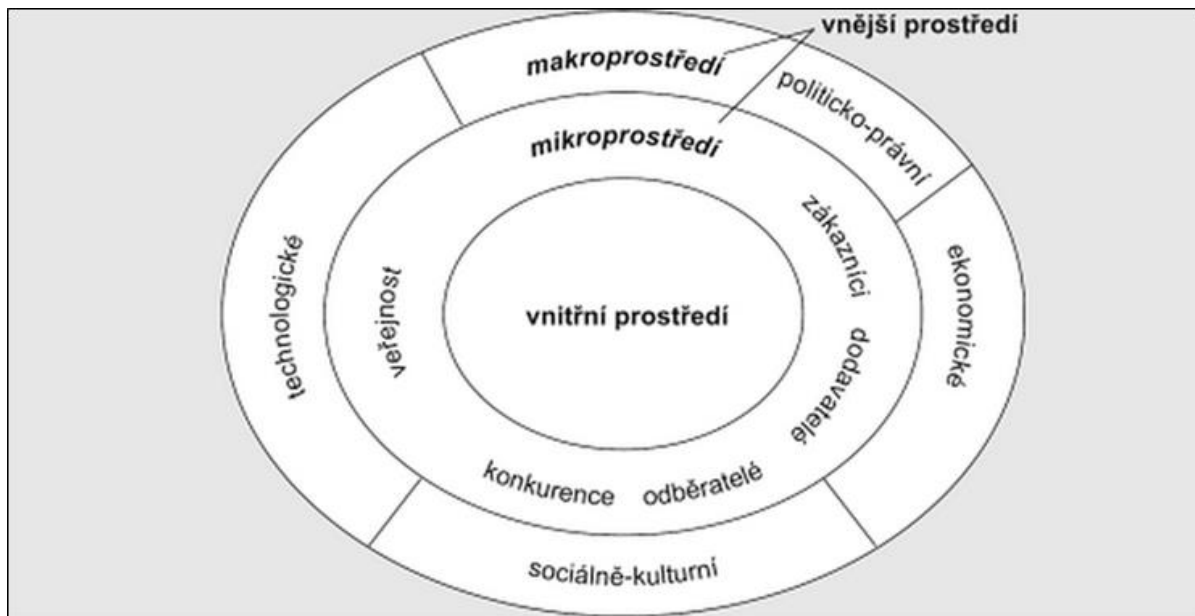
Samotný pojem marketing nemá jednotnou definici a nejčastěji zmiňovanou je formální definice dle American Marketing Association (v JAKUBÍKOVÁ, 2013 str. 14), která zní: *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“*. Dále lze marketing definovat dle Kotlera a kol. (2007 str. 39) jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*. V neposlední řadě lze nalézt i definici marketingu od českých autorů, například dle Boučkové (2003 str. 20), jež marketing vysvětluje jako: *„proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“*

Již bylo zmíněno, že marketing se skládá z celé řady činností. Spadá do něj tvorba marketingového plánu, stanovení marketingových cílů, strategie a v neposlední řadě také marketingového mixu. Marketingový plán je prvním krokem celého procesu, kdy společnost obvykle sestavuje situační analýzu, při jejíž tvorbě analyzuje své vnitřní a vnější prostředí, provádí SWOT analýzu a také může přistoupit k analýze konkurence. Marketingové cíle představují to, čeho chce společnost svými marketingovými aktivitami dosáhnout. Může jít o zvýšení obrátu, zisku, zvětšení podílu na trhu a další. Pomocí strategie si pak vytyčí, jak daného cíle dosáhne. Marketingový mix slouží jako nástroj, prostřednictvím kterého společnost chce naplnit své marketingové cíle. Samozřejmostí každého marketingového plánování a dalších aktivit by měla být tvorba rozpočtu a následná kontrola plánu a jeho úspěšnosti, tedy naplnění vytyčených cílů. (KOTLER, 2007)

1.3 Marketingové prostředí

Každá společnost je obklopena prostředím, které na ni určitým způsobem působí. Tento vliv může být jak pozitivní, tak také negativní, a to do takové míry, že může ohrozit i samotnou existenci podniku. Společnosti, které chtějí být úspěšné a prosperovat by se o své okolí měly aktivně zajímat a své činnosti přizpůsobovat jeho vlivům. Marketingové prostředí lze rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní prostředí představuje zejména schopnosti a zdroje

společnosti. Vnější prostředí se pak dále člení na mikroprostředí a makroprostředí dle schopnosti zkoumané společnosti ovlivňovat a korigovat jeho vlivy. Rozdělení marketingového prostředí zobrazuje následující schéma. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)



Obrázek 1: Marketingové prostředí

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013 str. 98)

1.3.1 Mikroprostředí

Kotler a kol. (2003 str. 130) označují jako mikroprostředí: „Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům - společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společnosti vytvářejí systém poskytování hodnoty.“

Kotler a kol. (2003 str. 131) uvádí jako složky mikroprostředí společnosti tedy dodavatele, konkurenci, podnik samotný, prostředníky, zákazníky a veřejnost (viz obrázek č. 2).



Obrázek 2: Marketingové mikroprostředí

Zdroj: KOTLER, Philip (2007 str. 131)

Je důležité zmínit, že **společnost** je dle Horákové (2001) živým organismem, který se narodí a nadále se neustále vyvíjí, přičemž probíhá souhra všech orgánů neboli útvarů. Aby společnost fungovala efektivně, musí zohledňovat veškeré své části, které jsou navzájem provázané a mají schopnost se ovlivňovat. Velké společnosti pak mají více orgánů jako oddělení nákupu či financí, oddělení výzkumu či účetní jednotku.

Jak již bylo zmíněno, potřeby **zákazníků** jsou pro marketingové aktivity signifikantní. Zákazníci jsou pak jednou z nejdůležitějších skupin a faktorů marketingového mikroprostředí. Samotný spotřebitelský trh není jednotný a lze jej rozdělit na trh spotřebitelů, trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní trhy. Ke každé z těchto skupin by společnost měla zvolit jiný přístup, jelikož každá z těchto skupin zákazníků má také odlišné potřeby, které se společnost snaží uspokojovat. Rozdělení zákaznických (cílových) trhů dle Kotlera (2007) je zobrazeno na obrázku č. 3:



Obrázek 3: Rozdělení cílových trhů

Zdroj: KOTLER, Philip (2007 str. 133)

Další skupinou, která se řadí do marketingového mikroprostředí, jsou **dodavatelé**. Tato skupina dokáže mít na společnost velký vliv, který narůstá tím, čím jsou její dodávky více unikátní, tedy méně substitovatelné. Pokud společnost spoléhá na dodávky pouze jednoho dodavatele, který je těžko nebo vůbec nahraditelný, může dojít k situaci, kdy jeho špatná situace ohrozí existenci jeho odběratele. Je tedy důležité mít dodavatelské vztahy smluvně ošetřené a v případech velké závislosti na dodavateli monitorovat jeho aktuální situaci a případné nesrovnalosti a problémy předvídat a řešit. (KOTLER, 2007)

Marketingoví prostředníci a distribuční články bývají přítomni, pokud si společnost není schopna své marketingové a prodejní aktivity zajistit sama. Obvykle dochází k najmutí externích společností, které zprostředkují nákup či prodej, distribučních firem, marketingových společností a dalších. Spolehlivost těchto externích článků je důležitá, jelikož jejich aktivity mohou mít také vliv na fungování či pověst sledované společnosti. Je tedy

důležité externí společnosti před samotnou spoluprací prověřit, zjistit si pokud možno reference, spolupráci důkladně smluvně ošetřit a v jejím průběhu jejich činnosti monitorovat a kontrolovat. (KOTLER, 2007)

Konkurenci je důležité monitorovat a neustále se vůči jejím aktivitám zdokonalovat či adaptovat. Faktor konkurence lze zařadit na pomezí mikroprostředí a makroprostředí, jelikož některé její vlivy lze ovlivnit a jiné nikoliv. Pokud konkurence spadá do mikroprostředí, lze tvrdit, že společnost dokáže její vliv částečně pomocí vhodných nástrojů marketingu ovlivnit. Schopnost zmírňovat konkurenční vliv závisí zejména na síle konkurenta. (KOTLER, 2007)

Veřejnost je kategorií, která také spadá do mikroprostředí podniku. Vliv veřejnosti na fungování daného podniku dokáže společnost korigovat prostřednictvím budování dobré image zejména pak budování a řízení vztahů s veřejností. Do této skupiny se také řadí zaměstnanci a to na všech pozicích. (KOTLER, 2007)

1.3.2 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno vlivy, které působí na celé mikroprostředí společnosti a také na její rozhodování. Vlivy makroprostředí společnost nedokáže přímo ovlivnit a korigovat je. Také jejich působnost je zpravidla delší a dopad na situaci společnosti se projeví za delší časový úsek. Vlivy makroprostředí lze rozdělit do šesti základních skupin dle jejich původu. Jedná se o tzv. prostředí a to ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní. (KOTLER, 2007)

Ekonomické prostředí se analyzuje zejména prostřednictvím makroekonomických ukazatelů, jako je míra nezaměstnanosti či inflace, výše úrokové sazby, daní nebo důchodu. Jakákoliv markantní změna některého z těchto ukazatelů dokáže ovlivnit schopnost podniku své výrobky a služby vyrábět a nabízet, a na druhé straně schopnost spotřebitelů si tyto výrobky a služby zakoupit. Například v krajích s vysokou nezaměstnaností nebudou lidé ochotni tolik utrácet, jako v krajích, kde jsou obyvatelé více zaměstnaní a mají tudíž zpravidla k dispozici více finančních prostředků. Do faktorů ekonomického prostředí patří také změny měnového kurzu, což ovlivňuje zejména společnosti, které své výrobky exportují nebo spolupracují se zahraničními dodavateli. Výše daní z příjmů pak ovlivňuje výši čistého zisku, stejně jako výše daně z přidané hodnoty. (KOTLER, 2007)

Demografické prostředí je skupina faktorů, které se týkají obyvatelstva. Jedná se například o věkovou strukturu dané skupiny, genderové rozložení, vzdělanostní rozložení, zdraví, hustotu osídlení, náboženské či etnické složení a další. Díky analýze demografického prostředí společnost dokáže segmentovat trh a určovat cílové skupiny (viz kapitola 2.4). Každý segment trhu má odlišné požadavky a přání, které úzce souvisí s faktory zmíněnými v souvislosti s demografickým prostředím. Díky sledování vybraných demografických ukazatelů dokáže podnik předvídat růst trhu nebo vývoj spotřeby, např. díky sledování stárnutí obyvatelstva či sledování údajů o věkové struktuře či vývoji počtu rodin. Například pokud se společnost rozhoduje o otevření prodejny s dětským oblečením v určitém městě,

zjistí si nejdříve, zda se v daném městě vyskytuje dostatečný počet rodin s malými dětmi. (KOTLER, 2007)

Politické prostředí zahrnuje faktory na vnitrostátní i mezinárodní politické scéně, které mají vliv na situaci na trhu a tím pádem i na analyzovanou společnost. Legislativní rámec tvoří podmínky podnikání, které musí podniky respektovat a také jej tvoří zákonné normy, které podnikání, stejně jako spotřebitele, potažmo celou společnost, chrání. Důležitým faktorem politického prostředí jsou také samotné politické režimy, které mohou ovlivňovat i existenci samotných firem, např. komunismus. Na Evropském kontinentu lze však politické režimy považovat za stabilní, bez velké tendence k výrazným změnám. Lobbismus jako součást politického prostředí představuje nátlakové zájmové skupiny, které prosazují své cíle a snaží se zabránit přijetí pro ně nevýhodných legislativ. Hlavním aktérem politického prostředí je aktuální vláda, která vydává zákony a vyžaduje jejich plnění, popřípadě definuje sankce za jejich nedodržení či porušení. (KOTLER, 2007)

„Kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Lidé vyrůstají v určité společnosti, jež formuje jejich základní postoje a hodnoty. Získávají pohled na svět, který definuje jejich vztahy s okolím.“ (KOTLER, 2007 str. 156)

Spotřebitelé se tedy mohou lišit v mentalitě, tradicích, náboženství a celé řadě dalších aspektů. Jako klasický příklad se udává producent vepřového masa a výrobků z něj, který své uplatnění najde spíše v evropských zemích, než například v muslimském Turecku. Cvičitelka aerobiku bude mít se svým studiem také větší úspěch spíše ve městě, kde je vyšší procento mladších žen, než na vybrané vesnici, kde by žilo převládající procento seniorů. (KOTLER, 2007)

„Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny.“ (KOTLER, 2007 str. 148)

Díky vzácnosti, respektive vyčerpatelnosti některých surovin čelí firmy, které je využívají ve výrobě hrozbě způsobené jejich ubýváním a zvyšování nákladů na ně. Do přírodního prostředí spadají také geografické a klimatické podmínky, které mohou ovlivnit spotřebu. V neposlední řadě do přírodního prostředí spadají také rostoucí ceny energií, které se promítají zejména do nákladů společností. (KOTLER, 2007)

Poslední skupinou faktorů makroprostředí je tzv. **technické a technologické prostředí**, které díky dynamice a rychlosti dnešní doby představuje jeden z nejvýraznějších faktorů, které mají na společnost vliv. Technologický pokrok představuje hrozbu zejména menším společnostem, které často nemohou vynaložit velké částky na výzkum a vývoj nových technologií a právě díky těmto technologiím je mnohdy jiné podniky dokážou předběhnout a ohrozit jejich existenci. (KOTLER, 2007)

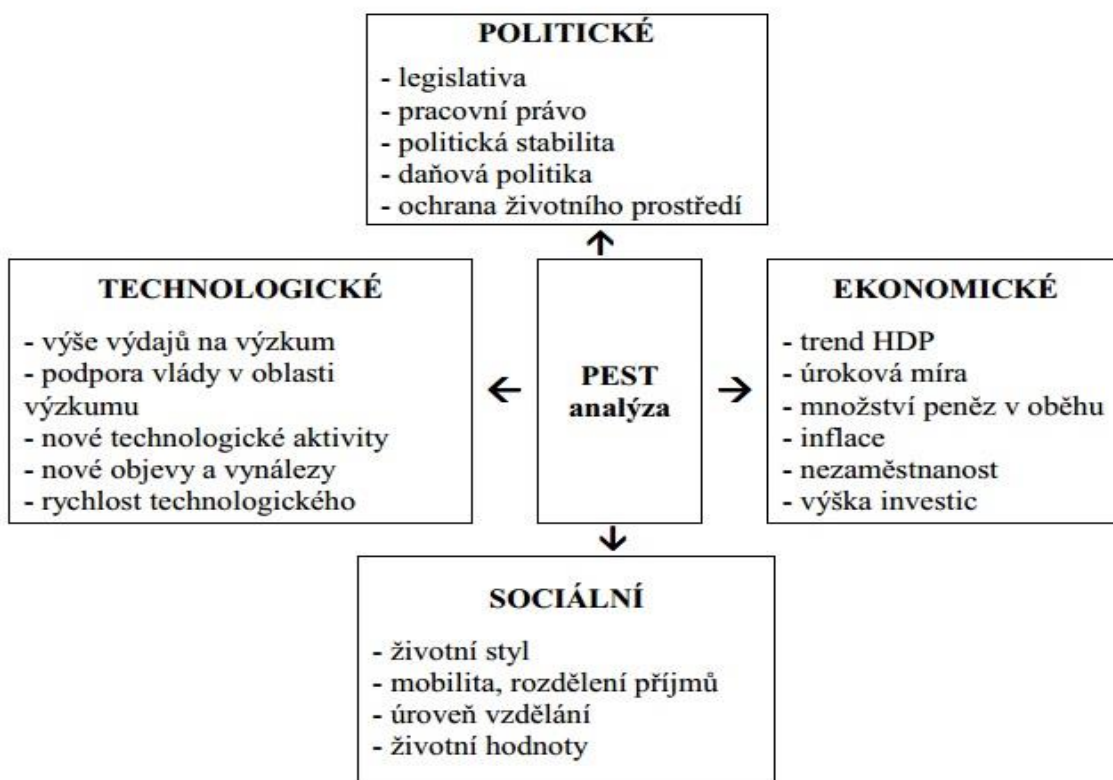
2 Marketingová situační analýza podniku

Situační analýza zkoumá marketingové prostředí společnosti, určuje segmenty a cílové skupiny, na kterých se chce pohybovat a v neposlední řadě také zjišťuje příležitosti a hrozby na trhu, kde působí nebo se rozhodla působit. Horáková (2001 str. 39) definuje situační analýzu jako: „*Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.*“

Postup analýzy pak rozděluje na tři části, na část informační, porovnávací a rozhodovací. Do informační části řadí analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, stejně jako analýzu konkurence. Do porovnávací části spadá například SWOT analýza. Do rozhodovací části pak spadají rozhodovací procesy, v nichž společnost zhodnocuje zvažované strategie. K analýze vnějšího prostředí slouží PEST analýza (makroprostředí) a Porterova analýza pěti sil (mikroprostředí). (HORÁKOVÁ, 2001)

2.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k analýze vnějšího prostředí společnosti, konkrétně makroprostředí. Název je odvozen z názvů jednotlivých složek makroprostředí tak, jak jsou uvedeny v kapitole 1.3.2. Zabývá se tedy vlivy politicko-právního prostředí (P), ekonomického prostředí (E), sociálně-kulturního prostředí (S) a technicko- technologického prostředí (T). Důvodem pro vytvoření PEST analýzy je identifikovat prostředí, která mají stávající nebo potenciální vliv na společnost a mohou tak ohrozit její chod či dokonce existenci. Jednotlivá prostředí, kterými se PEST analýza zabývá, se neustále mění a vyvíjejí. Je tedy při jejím zpracování důležité dbát na aktuálnost údajů. Při pravidelném sledování tendencí jednotlivých složek je také možné predikovat budoucí vývoj. Příklady faktorů spadajících do PEST analýzy jsou vyobrazeny na následujícím obrázku (ŠULEŘ, 2006):

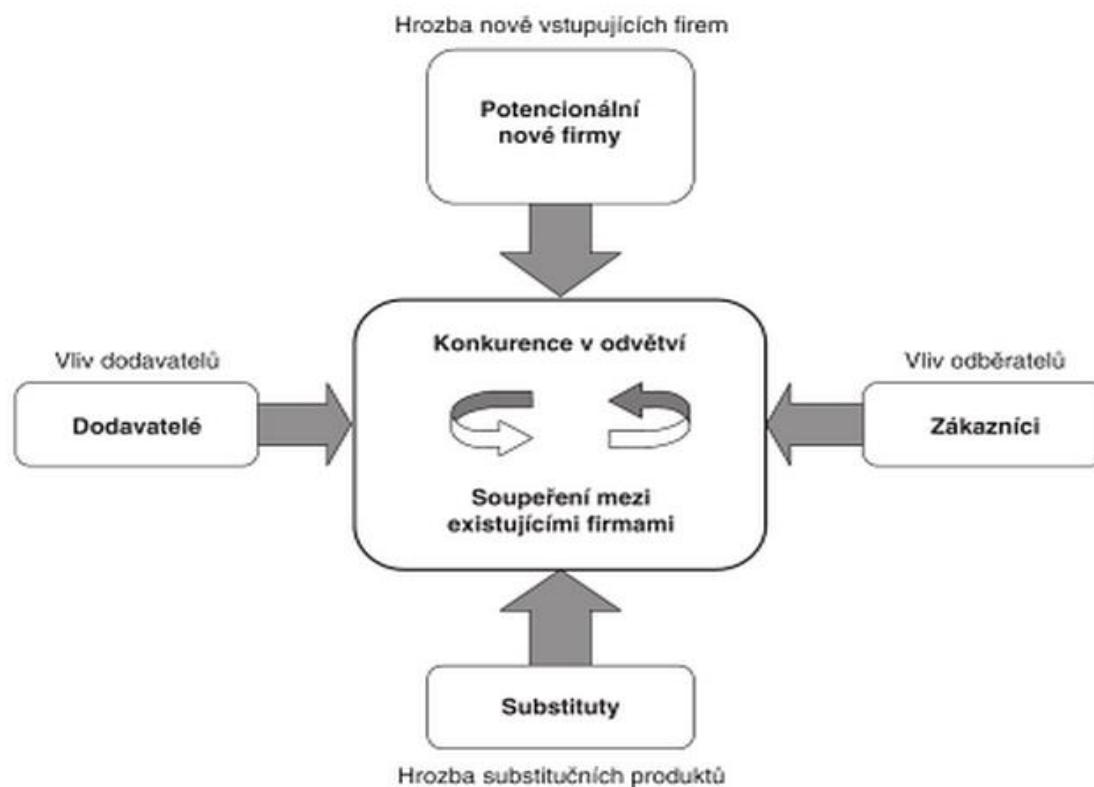


Obrázek 4: PEST analýza

Zdroj: ŠULEŘ, Oldřich a spol. (2006)

2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil (viz obrázek č. 5) analyzuje vlivy mikroprostředí, tedy vlivy, které společnost do jisté míry dokáže korigovat. Tento model představil Michael Eugene Porter v roce 1980 na Harvard Business School.



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: KOTLER, Philip (2001 str. 180)

Stávající konkurence představuje společnosti, které působí na stejném trhu nebo cílí na zákazníky ze stejné cílové skupiny. Jejich existenci musí podnik neustále zohledňovat. Jednotlivé podniky mezi sebou na trhu neustále soupeří, a pokud se na trhu pohybuje více společností, jejichž výrobky a služby jsou pro zákazníky snadno zaměnitelné, je hrozba konkurence vysoká. Hrozba **substitutů** existuje v případě, že na trhu existují výrobky nebo služby, jimiž spotřebitel může výrobek či službu společnosti nahradit bez ztráty užitku. Je důležité tuto hrozbu eliminovat a své produkty buď odlišit nebo přizpůsobovat například cenovou či servisní politiku nebo zákaznický servis. **Dodavatelé** disponují vlivem, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.1. Je tedy důležité mít dodavatelské vztahy smluvně ošetřené a pokud možno je udržovat v příznivé rovině, zejména pokud by se nový dodavatel sháněl s obtížemi. Vyjednávací síla dodavatele je tím vyšší, čím více je daná společnost na dodávkách závislá.

Téměř nad každou společností neustále „visí“ hrozba **nové konkurence**. Pokud se nová konkurence objeví, zpravidla dojde ke zvýšení nabídky, až jejímu převisu, což vede k poklesu cen. Nový konkurent také může převzít podíl na trhu a tím snížit zisk analyzované společnosti. Nová konkurence však může narazit na bariéry vstupu na trh, například vysoké vstupní náklady na kapitál, licence či jiná legislativní opatření. **Vyjednávací síla zákazníků** pramení zejména z již zmíněných substitutů, jimiž zákazník může produkty dané společnosti nahradit.

Pokud je záměna produktů společnosti snadná, vyjednávací síla zákazníků tím roste. Zákazníci tak dokážou ovlivnit nejen cenu, ale z hlediska marketingu zejména kvalitu výrobků na trhu. (KOTLER, 2001)

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza vznikla v 60. a 70. letech 20. století na Stanfordské Univerzitě díky projektu vedeným Albertem Humphreym. Ten analyzoval data od pětiset společností za účelem vytvoření metody, kterou by byl schopný hodnotit jejich strategie. Název je akronymem čtyř anglických slov - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. V překladu se jedná o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** 6 zobrazuje základní principy postupu při SWOT analýze. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 6: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013 str. 103)

Silné a slabé stránky se vztahují přímo k podniku a zpravidla se u každého podniku liší, zejména díky rozdílným činnostem, organizaci a dalších faktorů. Příležitosti a hrozby bývají totožné pro celý trh nebo odvětví. Odlišnosti také vyplývají z rozdílných životních cyklů, ve kterých se jednotlivé společnosti pohybují. Pro všechny společnosti však platí, že silné stránky by měly být maximalizovány, slabé stránky naopak eliminovány. Příležitosti by pak podnik měl maximalizovat a využívat. Naopak hrozby je žádoucí eliminovat případně snižovat jejich rozsah. Silné a slabé stránky je důležité klasifikovat dle důležitosti pro organizaci. Existují silné a slabé stránky rozhodující, marginální a neutrální. Existují slabé stránky, které mají například rozhodující vliv na společnost. Těm je dáována priorita v jejich řešení. Jako příklad silné stránky lze uvést dobrou image společnosti, kapitálovou strukturu a vybavenost, výkonný management a jiné. Slabé stránky jsou pak například nedostatečný výzkum či infrastruktura, zastaralé stroje či budovy a další. Na hrozby a příležitosti je důležité pohlížet

s přihlédnutím k faktoru času a to jak budoucího, tak přítomného. Příležitosti je třeba hodnotit dle atraktivnosti, hrozby naopak dle vážnosti a pravděpodobnosti, že se objeví. Jako příklad hrozby lze uvést jakékoliv změny makroprostředí, zejména ekonomického prostředí. Příležitosti pak představují nové trhy či investice. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

2.4 Segmentace, zacílení a umístění na trhu

Jedním z hlavních kroků veškerých marketingových aktivit je určení segmentů, které chce společnost svým marketingem oslovit. Ze segmentů pak vybere cílovou skupinu, pro kterou dochází k přípravě marketingového mixu a strategií (KOTLER, 2007). Tento proces je vyobrazen na obrázku č. 7:



Obrázek 7: Segmentace, targeting, positioning

Zdroj: KOTLER, Philip (2007 str. 457)

2.4.1 Segmentace

„Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity.“ (DE PELSMACKER, 2003 str. 129)

Jednou z nejdůležitějších podmínek existence každého segmentu je homogennost. Autorka Boučková (2003 str. 143) uvádí: *„Každý segment musí splňovat dvě podmínky, musí být homogenní ve smyslu, že členové v segmentu jsou si co nejvíce podobní svým chováním na daném trhu. Zároveň musí být heterogenní vzhledem k ostatním segmentům, segmenty musí být tedy co nejvíce odlišné.“* Segment také musí být dostatečně velký a neměl by podléhat častým změnám.

Etapy, ve kterých segmentace probíhá, jsou uváděny jako vymezení daného trhu postihem významných kritérií, odkrytím segmentů a rozvojem profilu segmentů. V první etapě bývá určen trh, který se bude segmentovat. Jde například o trh určitého výrobku, geograficky vymezený trh a jiné. V druhé etapě dochází k nalezení kritérií, které jsou pro daný trh typická. Třetí fáze je ve znamení kombinování kritérií, aby došlo k odkrytí požadovaných segmentů. Ve čtvrté fázi pak dochází k přiřazení jednotlivých zákazníků do segmentů. (BOUČKOVÁ, 2003)

Tabulka 1: Segmentační kritéria

Kritéria				
Založená na charakteristikách			Založená na tržních projevech (chování)	
tradiční	psychografická	psychologická	Užitek	Užití
demografická	sociologická	osobnost	očekávaný hodnota	uživatelský status
etnografická	sociální třída		vnímaná hodnota	míra užití
fyziografická	životní styl		Příležitost	adopční proces
geografická			Postoje	způsob užití
				věrnost
	netradiční			

Zdroj: vlastní zpracování dle ZAMAZALOVÁ, M. a kol. (2010 str. 110)

2.4.2 Targeting - zacílení

Targeting neboli zacílení je dalším krokem po segmentaci trhu. Společnost zhodnotí jednotlivé segmenty a jejich atraktivitu. Nakonec se rozhodne, na jaký tržní segment se chce orientovat. Stejně jako u segmentace, i zacílení se provádí za pomoci kritérií, z nichž nejvýraznější jsou zejména velikost segmentu (počet zákazníků), růstový potenciál segmentu a atraktivita. Ta vychází zpravidla z kupní síly zákazníků daného segmentu, konkurenční hrozby, substituční hrozby a jiných. Rozlišujeme několik možných přístupů k *targetingu*: soustředěnost na jeden segment, výběrovou specializaci, produktovou specializaci, trhovou specializaci a pokrytí celého trhu a to třemi hlavními způsoby: nediferencovaným, diferencovaným a koncentrovaným marketingem. (ZAMAZALOVÁ, 2010)

2.4.3 Positioning - umístění na trhu

„Positioning je poslední fází cíleného marketingu. Firma se v této fázi rozhoduje, jaké postavení chce u zákazníků zaujmout, jak si přeje být vymezena v myslích zákazníků vůči konkurenci. Základem positioningu je analýza konkurenční nabídky a potřeb zákazníka. Smyslem positioningu je odlišit se od nabídky konkurenčních firem na trhu a vytvořit důvod, pro který zákazníci budou upřednostňovat nabídku právě vlastní firmy.“ (ZAMAZALOVÁ, 2010 str. 120)

3 Marketingový mix

Kotler (2007 str. 70) marketingový mix definuje jako: „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., přičemž pod každým z marketingových „P“ v tabulce jsou uvedeny nejdůležitější nástroje, kterých využívá.

Tabulka 2: Složky marketingového mixu

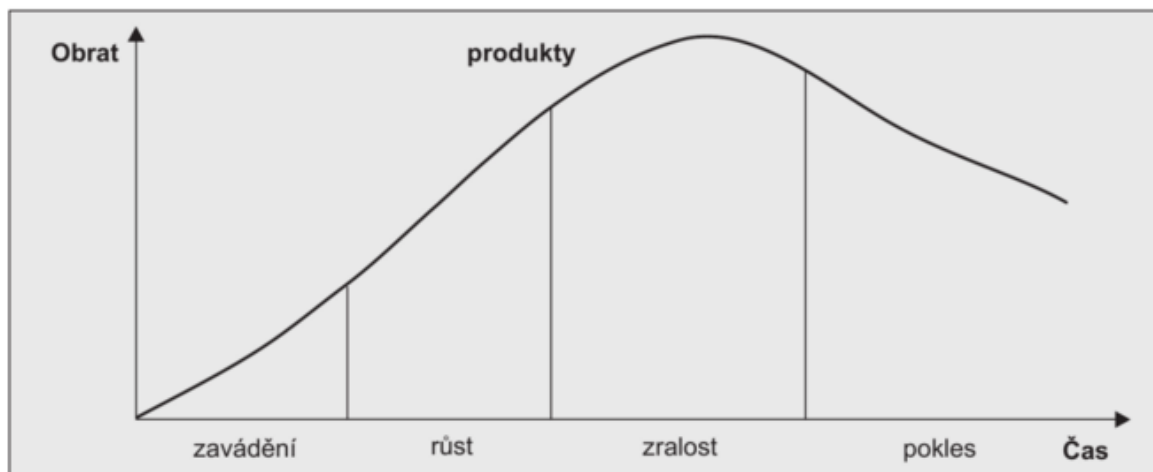
MARKETINGOVÝ MIX			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
sortiment	reklama	ceníky	distribuční kanály
kvalita	podpora prodeje	slevy	dostupnost
design	osobní prodej	náhrady	sortiment
vlastnosti	publicita	platební lhůty	umístění
značka	↓	úvěrové podmínky	zásoby
obal		↓	doprava
služby			↓
záruka			
↓			
CÍLOVÝ TRH			

Zdroj: vlastní zpracování dle KOTLER, P. a kol. (2007 str. 70)

3.1 Produkt

„Produkt/výrobek můžeme definovat jako vše, co můžeme nabídnout ke koupi, k použití ke spotřebě – co uspokojuje PPO (potřeby, požadavky, očekávání) potenciálních a stávajících zákazníků.“ (KAŠÍK, 2009)

V tržním prostředí produkt projde čtyřmi fázemi, jak je zobrazeno na obrázku č. 8:

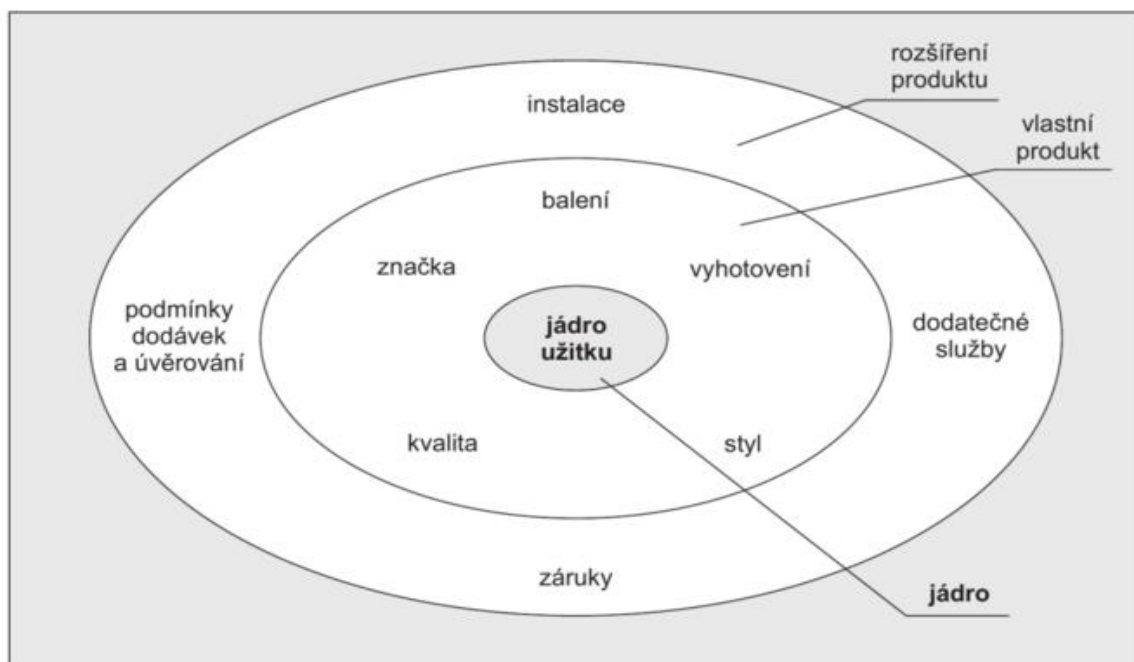


Obrázek 8: Životní cyklus výrobku

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013 str. 174)

V každé fázi je potřeba zvolit odlišnou marketingovou strategii, zejména díky odlišným konkurenčním podmínkám. V první fázi, zavádění výrobku na trh bývají propagační náklady na výrobek velmi vysoké. Je potřeba upozornit spotřebitele o existenci nového výrobku a nalákat je ke koupi. V druhé fázi, ve fázi růstu, si produkt získává místo na trhu a získává si nové spotřebitele, přičemž ti, co jej již zakoupili, jsou spokojeni. V této fázi společnost obvykle uvažuje o snížení nákladů. Ve fázi zralosti je trh nasycený a začíná se objevovat převis kapacity. Společnosti se snaží výrobky zdokonalovat, což vede ke zvýšení nákladů na výzkum a vývoj. V této fázi se udrží jen dobře zavedené společnosti, které se snaží si udržet zákazníky. V poslední fázi, ve fázi úpadku, je výrobek postupně stahován z trhu a bývá nahrazován novým. Tato fáze se vyznačuje poklesem prodeje, ať už dramatickým, či pozvolným. Ani zvýšenou marketingovou činností se většinou nedaří zvýšit prodejnost. Firma přemýšlí nad novými marketingovými strategiemi anebo hledá trhy, které by mohla penetrovat. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Dle Jakubíkové (2013) musí produkt uspokojovat zákaznickou potřebu, musí mít tedy určitou přidanou hodnotu. Komplexní produkt je složen ze tří úrovní - jádra, vlastního produktu a rozšířeného produktu, jak je patrné z obrázku č. 9:



Obrázek 9: Úrovně komplexního produktu

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013 str. 159)

Jádro produktu představuje užitnou hodnotu, tedy řešení, jak uspokojit zákaznicko přání a tužby. Vlastní produkt je pak soubor charakteristik a vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje. Jedná se o takové charakteristiky, které jsou používány v konkurenčním úsilí. Jde zejména o značku, kvalitu, styl, balení, image, dosažitelnost a další. Rozšířený produkt je pak vlastní produkt s dalšími doplňujícími vlastnostmi. Jeho přidaná hodnota je vyšší, jelikož nabízí „něco navíc“. Může se jednat o servisní služby, prodloužené záruky, instalační služby a jiné. Právě tyto rozšířené charakteristiky jsou místem, kde se odehrává konkurenční boj. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

3.2 Cena

Cena bývá udávána jako nejdůležitější nástroj marketingového mixu, jelikož přímo vytváří finanční prostředky (JAKUBÍKOVÁ, 2013). Dále je také důležitým konkurenčním nástrojem, signálem pro kupující, zdrojem příjmů pro společnost a manifestací firemní kultury. Cenová politika nebo strategie určuje, jakou cenu má firma za svůj produkt požadovat, aby ji byl zákazník ochoten zaplatit. Součástí cenové politiky je tvorba ceníků, tedy ocenění produktů. Existuje řada metod tvorby cen, např. nákladově orientovaná metoda, metoda orientace dle poptávky a metoda tvorby cen dle konkurence. Další součástí cenové politiky je také rozhodnutí společnosti o platebních podmínkách, zda bude přijímat hotovost a platební karty, platby v cizí měně či bude umožňovat splátkový prodej. (ZAMAZALOVÁ, 2009)

3.3 Distribuce

Distribuční politika je pojítkem mezi produktem a zákazníkem. Je to ucelený soubor činností, který si klade za cíl, aby byl produkt dostupný v požadovaném čase, na požadovaném místě a v zákaznickém požadovaném množství a kvalitě. Distribuční mix je souhrn činností zabezpečující pohyb zboží s cílem zvýšit nákup prostřednictvím distribučních cest, distribučních mezičlánků, distribučních systémů, fyzické distribuce apod. Součástí distribuční politiky je problematika dopravy, řízení zásob, sortimentu, umístění prodejen či rozhodování o distribučních kanálech. (BOUČKOVÁ, 2003)

3.4 Komunikace

„Komunikačním mixem se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Součástí komunikačního mixu jsou osobní i neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu reprezentuje osobní prodej a neosobní pak reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy.“ (PŘIKRYLOVÁ, 2010 str. 42)

1. **Osobní prodej** představuje formu prodeje, při které dochází k osobnímu styku prodávajícího a kupujícího. Osobní prodej si klade za cíl nejen samotný prodej, ale hlavně vybudování pozitivního vztahu se zákazníkem a posilování image značky. Výhodou osobního prodeje je okamžitá zpětná vazba. (PŘIKRYLOVÁ, 2010)
2. **Neosobní formy komunikace:**
 - Reklama - placená, neosobní komunikace prostřednictvím nejrůznějších médií.
 - Podpory prodeje - krátkodobé stimuly za účelem zvýšení prodeje. Například cenová zvýhodnění, kupony, spotřebitelské soutěže, převáděcí akce a jiné.
 - Přímý marketing - přímý, adresný či neadresný kontakt s cílovou skupinou.
 - Public relations - vytváření vztahů směřujících dovnitř i vně firmy.
 - Vztahy s veřejností zahrnují zákazníky, dodavatele, akcionáře, média, zaměstnance, státní orgány, obecnou veřejnost a společnost, ve které podnik působí. (PŘIKRYLOVÁ, 2010)
3. **Sponzoring, výstavy a veletrhy** jsou dalšími formami komunikace, které spojují prvky osobní i neosobní komunikace. (PŘIKRYLOVÁ, 2010)

Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů marketingové komunikace shrnuje tabulka č. 10:

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
NEOSOBNÍ			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Přímý marketing	Nízké náklady na jeden kontakt	Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace
Public relations	Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak častá	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	Publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace

Obrázek 10: Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů marketingové komunikace

***Zdroj:** PŘÍKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. (2010 str. 44)*

4 Marketingová situační analýza společnosti ČEZ, a.s.

V rámci této části dochází k aplikaci teoretických poznatků a metod shrnutých v předešlé části práce. Je zde představena společnost ČEZ, a.s. společně se základními informacemi o společnosti. Dále je provedena analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy a analýze mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby jsou analyzovány pomocí metody SWOT analýzy.

4.1 Představení společnosti ČEZ, a.s.

ČEZ, a.s. je řídicí a vedoucí společnosti koncernu, který se označuje jako Skupina ČEZ. Aktivita Skupiny ČEZ zahrnují výrobu a prodej elektřiny, oblast telekomunikace, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení, těžby surovin a zpracování vedlejších energetických produktů. Skupina se řadí mezi tři největší výrobce tepla v České republice. (ČEZ, 2016)

Tabulka 3: Základní údaje o společnosti ČEZ, a.s.

Název společnosti	ČEZ, a.s.
Sídlo	Duhová 2/1444, Praha 4
Právní forma	Akciová společnost
Odvětví	Energetika, OKEČ 40.10
Předmět činnosti	Výroba a rozvod elektřiny Výroba a rozvod tepla
Ratingová hodnocení	A - (Standard & Poor's) A2 (Moody's)

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti

Společnost ČEZ, a.s. byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR s hlavní podnikatelskou činností výroba a prodej elektrické energie. Dnes je společnost mateřskou společností Skupiny ČEZ, která vznikla v roce 2003 spojením ČEZ, a.s. s distribučními společnostmi Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetika, Východočeská energetika a Západočeská energetika. V roce 2006 byly do Skupiny ČEZ začleněny Severočeské doly, a.s. V roce 2010 Skupina ČEZ rozšířila své portfolio o dodávky zemního plynu a v roce 2013 o telekomunikační služby. (ČEZ, 2016)

Generálním ředitelem společnosti je od roku 2011 Ing. Daniel Beneš, MBA, který v roce 2014 představil novou troj-pilířovou strategii společnosti (ČEZ, 2014):

1. Patřit k nejlepším v provozu tradiční energetiky a zároveň zvyšovat podíl decentralizované výroby, v níž postupně mizí rozdíl mezi výrobcem a spotřebitelem.
2. Nabízet zákazníkům širokou škálu produktů a služeb zaměřených na jejich energetické potřeby. Nabídnout zákazníkům partnerství, know-how, nástroje i financování při řešení jejich energetických potřeb a také další produkty, které mají synergii s prodejem elektřiny a plynu.
3. Více se zaměřit na středoevropský region a Českou republiku s cílem udržet se v desítce nejlepších evropských energetik.

V současnosti skupiny působí kromě České republiky v 11 dalších zemích, podíl zahraničního kapitálu ve struktuře společnosti je 19 %. Jedná se zejména o země Jihovýchodní Evropy. Významný trh pro společnost představuje Bulharsko, Turecko, Polsko, Rumunsko, Slovensko a Maďarsko. Nejvýznamnějším akcionářem společnosti je Česká republika, s více než 69% podílem na celkovém objemu akcií.

Skupina ČEZ se aktivně věnuje environmentálním aktivitám, stejně jako otázkám bezpečnosti a kvality. V rámci skupiny působí také Ombudsman ČEZ, na nějž se mohou zákazníci obrátit pro opětovné posouzení reklamací či stížností. ČEZ, a.s. také podporuje Český olympijský tým a Český paralympijský tým. Je také aktivní na sociálních sítích Facebook, Twitter, Instagram a YouTube.

4.2 PEST analýza

Politicko-právní prostředí

Na fungování společnosti ČEZ, a.s. má vliv především fakt, že ve společnosti je více jak 69% akcionářem Česká republika. Dále je činnost společnosti regulována celou řadou legislativních opatření, jmenovitě například:

- č. 18/1997 Sb., Zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů,
- 76/2002 Sb., Zákon o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci),
- 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí),
- 165/2012 Sb., Zákon o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů, ve znění účinném k 1. 1. 2016,
- 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění účinném k 1. 4. 2015,
- 201/2012 Sb., Zákon o ochraně ovzduší,
- 406/2000 Sb., Zákon o hospodaření energií, ve znění účinném k 1. 1. 2016,

- 458/2000 Sb., Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění účinném k 1. 1. 2016,
- 696/2004 Sb., kterou se stanoví postup zjišťování, vykazování a ověřování množství emisí skleníkových plynů.

Skupina ČEZ provozuje na území České republiky 13 uhelných elektráren, je tedy důležité zmínit legislativu, která se vztahuje k těžbě uhlí, které je potřebné pro výrobu elektřiny nebo tepla v provozovnách skupiny ČEZ. Před 24 lety byly zavedeny limity těžby hnědého uhlí v lokalitě severočeské hnědouhelné pánve. Tyto limity byly na podzim loňského roku za vlády Bohuslava Sobotky prolomeny pro důl Bílina a skupina ČEZ tak podle informací získala přístup k 100 milionům tun hnědého uhlí.¹

Jelikož skupina ČEZ provozuje také dvě jaderné elektrárny - Dukovany a Temelín - je její činnost ovlivněna také například tzv. Atomovým zákonem (zákon č.18/1997 Sb.), který ukládá provozovateli jaderného zařízení povinnost uložit veškerý jaderný odpad. Za bezpečnost jeho uložení však ručí stát a pro tyto účely zřídil Správu úložišť radioaktivních odpadů.

Pro veškerý energetický průmysl je důležitá také činnost Energetického regulačního úřadu, který vznikl 1. ledna 2001 a sídlí v Jihlavě a v Praze a Ostravě má detašované pracoviště. Úkoly Energetického regulačního úřadu jsou podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a kombinované výroby elektřiny a tepla, ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů, ochrana oprávněných zájmů držitelů licencí, šetření soutěžních podmínek, spolupráce s ÚOHS, podpora hospodářské soutěže v energetických odvětvích a výkon dohledu nad trhy v energetických odvětvích.²

Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 ovlivňuje činnost společnosti také Evropská legislativa, zejména pak co se týká liberalizace energetického odvětví a trhů. S liberalizací trhů s energiemi souvisí Energetická charta a Dohoda o energetické chartě. Další Evropskou legislativou týkající se energetiky jsou zejména směrnice 2005/32/ES, 2009/28/ES, 2009/125/ES, 2010/30/EU či 2012/27/EU.

Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory, které mají vliv na fungování společnosti, zejména díky její hlavní činnosti podnikání, tedy výrobě a distribuci elektrické energie, jsou převážně HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Pokud ekonomika roste, lze předpokládat větší spotřebu a naopak. Lidé, kteří mají méně peněz, z logické podstaty šetří, a tudíž sníží například spotřebu tepla, snaží se uspořit za elektrickou energii atd. Pokud mají občané více peněz, více také utrácejí a nakupují například elektroniku, která funguje díky elektrické energii.

¹ Hospodářské noviny [online] cit. 20. 1. 2016 dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64250130-cez-ma-na-dosah-100-milionu-tun-uhli-pokud-vlada-schvali-prolomeni-tezebnich-limitu>

² Energetický regulační úřad [online] cit. 19. 1. 2016 dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/o-uradu>

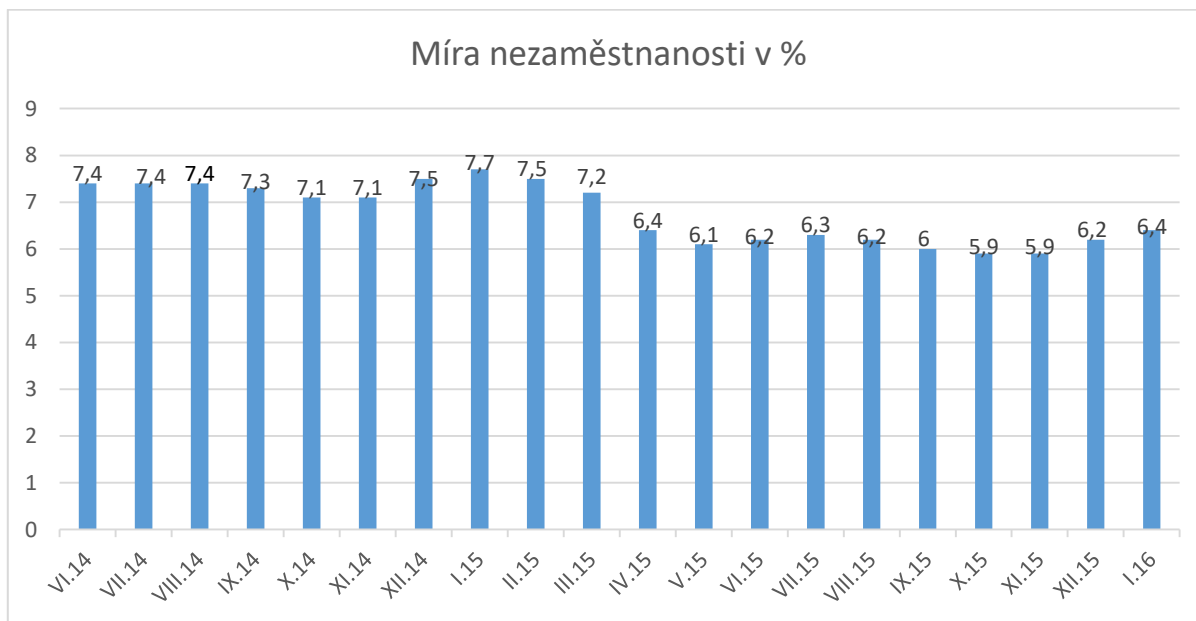
Hrubý domácí produkt od roku 2012 vzrůstá, jak je patrné z tabulky č. 4. HDP vykazoval rostoucí tendenci také v prvních třech čtvrtletích roku 2015, pro čtvrté čtvrtletí prozatím nejsou k dispozici údaje. Česká národní banka³ predikuje meziroční nárůst HDP v roce 2016 o 2,7 %, v roce 2017 pak o 3 %, což je pro vývoj ekonomiky pozitivní jev.

Tabulka 4: HDP 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
HDP v mld. Kč	4041,9	4077,3	4261,1	

Zdroj: www.kurzy.cz

Míra nezaměstnanosti vykazovala od dubna roku 2015 klesající tendenci. Od prosince 2015 lze pozorovat nárůst, kdy z hodnoty 5,9 % vzrostla míra nezaměstnanosti na 6,2 % a posléze na 6,4 %. Nezaměstnanost v zimních měsících narůstá díky úbytku sezonních prací a budoucí prognózy jsou pozitivní, předpokládají opětovný pokles.

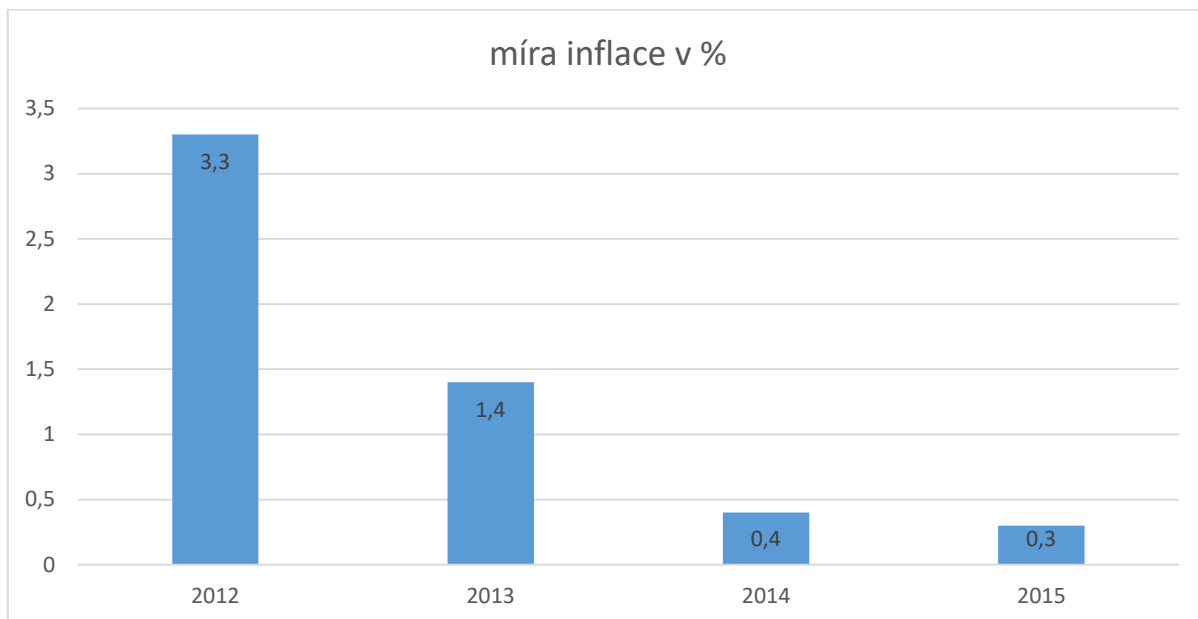


Graf 1: Míra nezaměstnanosti (v %)

Zdroj: www.kurzy.cz

Pro společnost je také pozitivní, že míra inflace klesá. Od roku 2012 klesla o 3 % z hodnoty 3,3 % na 0,3 %. Za nepříznivé lze považovat, že Česká národní banka očekává nárůst míry inflace v letech 2016 a 2017.

³ Cnb.cz [online] cit. 15.2.2016 dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP



Graf 2: Míra inflace (v %)

Zdroj: www.investia.cz

Mezi důležité ekonomické faktory, které mají vliv na fungování skupiny ČEZ, patří také daně a další poplatky, splatné dodavatelem, spotřebitelem či výrobcem elektrické energie. Patří mezi ně (poplatník/plátce):⁴

- emisní poplatky (energetické společnosti a teplárny),
- daň z elektřiny (konečný spotřebitel/dodavatel),
- „CO₂“ povolenková daň (energetické společnosti a teplárny),
- solární daň (Výrobci elektřiny z FVE/ provozovatel přenosové nebo distribuční soustavy),
- uhlíkové daně (domácnosti a firmy),
- spotřební daň v energetice.

Sociálně-kulturní prostředí

Jedním z nejvýznamnějších aspektů sociálního prostředí je tzv. sociální mír. Stát by se měl snažit o jeho zachování, jelikož jde ruku v ruce s energetickou bezpečností. Vzdělanost je jedním z faktorů sociálního prostředí, která má velký vliv na energetiku a společnosti v tomto odvětví podnikající. Na jednu stránku vyšší vzdělanost obyvatelstva může produkovat dostatek kvalifikovaných pracovníků pro vývoj a provoz energetických společností. Vzdělaní obyvatelé se dokáží také lépe rozhodovat mezi dodavateli dle nabízených podmínek. Vzdělaní lidé se obvykle také více zajímají o ekologii a dopad jejich chování na budoucí vývoj planety. Důležitým aspektem je také životní úroveň obyvatel. Obyvatelé s vyšší životní úrovní obvykle

⁴ ENERGOSTAT [online] cit. 20.1 2015 dostupné z: <http://energostat.cz/energeticke-dane.html>

spotřebovávají více energie, byť se také často přiklání k ekologii. Jde zejména o energetickou náročnost moderních zařízení, bydlení atd.

Společnost se aktivně angažuje ke zvyšování vzdělanosti v oboru energetiky. Na svých internetových stránkách uveřejňuje výukové materiály, vydává časopis *Třípól*, pořádá matematické a fyzikální olympiády a také nabízí stáže. Pedagogům pak nabízí semináře a školení nebo exkurze pro školy. Zajímavými studijními programy, exkurzemi atd. se společnost snaží vybudovat základnu pro budoucí kvalifikované pracovníky a kapacity v oboru.

Technologické prostředí

Technologické prostředí je jedním ze stěžejních, které společnost musí neustále bedlivě sledovat a přizpůsobovat se mu. Jedním z nejvýraznějších technologických pokroků jsou tzv. HDO - hromadná dálková ovládání, která dokáží přepínat tarif na den či noc a mají schopnost ovládat například kamna, bojler a další. HDO mají svůj původ již v 60. letech minulého století a v dnešní době jsou nahrazovány systémem „smart grids“, který ve velkém podporuje také Evropská unie. V rámci projektu Smart Grids jsou staré HDO nahrazovány novými měřidly, tzv. Smart Meters.

„Inteligentní měřidla přinášejí uživatelům chytrých sítí Smart Grids nové možnosti v rozhodování o využití energií, protože zajišťují přímou komunikaci mezi dodavatelem energie a spotřebitelem.“⁵

Dalším technologickým faktorem je také vývoj a výroba spotřebičů, které nepotřebují ke svému provozu takové množství energie. Společně s hledáním alternativních zdrojů energií jsou právě spotřebiče jedním z faktorů, které mohou způsobit pokles poptávky.

K technologickým faktorům musí nutně patřit také současný boom vývoje elektro automobilů. Společnost se tomuto trendu přizpůsobila, podporuje vývoj takovýchto dopravních prostředků a provozuje po celé České republice síť dobíjecích stanic. V únoru letošního roku vyjely do pražského provozu za podpory skupiny ČEZ dva nové elektro autobusy od výrobce SOR.

Ve spolupráci se společností SIGMA-ENERGO s.r.o. začala společnost také využívat nové renovační techniky s cílem snížení ekonomických nákladů na pořízení nových částí. Jedná se o plazmové nástřiky, které jsou velmi odolné vůči mechanickému poškození, korozi a erozi.

„Společnosti ve Skupině ČEZ vykázaly v roce 2013 souhrnné výdaje na výzkum a vývoj (VaV) 1 057,2 mil. Kč.“⁶

⁵ Inteligentní měřidla [online] cit. 15.2.2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/subjekty-v-oblasti-vyzkumu-a-vyvoje/eu-verejne-zdroje-financovani/smart-grids/info-k-pilotnimu-projektu-inteligentniho-mereni.html>

⁶ Výzkum a vývoj 2013 [online] cit. 10.2.2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/aktuality-a-historie/historie-vyzkumu-a-vyvoje-v-cez/vyzkum-a-vyvoj-2013.html>

Ekologické prostředí

Výroba elektrické energie, těžba uhlí a plynu či výroba tepla jsou velkými znečišťovateli životního prostředí.

„Skupina ČEZ se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje nové technologie, odpovědné zacházení se zdroji, a při svém podnikání pokládá za prioritu bezpečnost zaměstnanců a provozovaných zařízení. Řídí se přísnými etickými standardy zahrnujícími i odpovědné chování ke svému okolí, společnosti a životnímu prostředí.“⁷

Společnost ohrožuje zejména legislativa na ochranu životního prostředí pramenící ze zákonodárných zdrojů ČR a EU. Dále také fakt, že suroviny potřebné pro výrobu v tepelných elektrárnách, tedy uhlí, jsou vyčerpatelné a do budoucna hrozí jejich nedostatek. Vodní elektrárny jsou ohroženy nepředvídatelnými klimatickými podmínkami a z nich pramenícími změnami říčních toků.

Společným ekonomickým a také ekologickým faktorem je čerpání dotací. V současné době dochází k realizaci projektů, na které skupina ČEZ získala dotace v rámci Operačního programu životní prostředí v období 2007-2013:⁸

- „Snížení emisí Nox v Elektrárně Dětmarovice“
- „Snížení emisí Nox a TZL na Elektrárně Mělník I, K1-K6“.
- „Snížení emisí Nox na kotlích K2 a K5 na Elektrárně Počerady, a.s.“
- „Snížení emisí Nox na kotlích K3 a K4 na Elektrárně Počerady, a.s.“

4.3 Porterův model pěti sil

Hrozba nové konkurence

Trh s energiemi byl v České republice liberalizován 1. 1. 2006 a spotřebitelé tak mají právo se svobodně rozhodnout, od kterého dodavatele budou elektrickou energii nakupovat. Zatímco dodavatele je možné změnit, distributora jen s obtížemi, jelikož zákazník je napojen na nejbližší možné přípojně místo distribuční sítě.

Hrozba nových konkurentů v oblasti dodávání energie je vyšší než hrozba konkurence jakožto výrobce energie. Trh elektrické energie funguje na základě regulovaného přístupu k přenosové a distribuční soustavě a možnosti výstavby elektráren. Veškeré zázemí potřebné pro výrobu a rozvod energie je tedy regulováno a ERÚ rozhoduje o tom, komu udělí či zruší licenci.

⁷ Životní prostředí [online] cit. 10.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi.html>

⁸ Čerpání dotací v období 2007-2013 [online] cit. 8.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/cerpani-dotaci.html>

Pro vstup nového výrobce do odvětví by legislativní bariéry byly tím nejmenším, jelikož výstavba elektrárny je kapitálově velmi náročná a podnikání je spojené s velkým rizikem. Udává se, že pouze cena jaderného reaktoru je 100 miliard korun a to bez distribučních sítí.

V současné době působí na českém trhu tři provozovatelé distribučních soustav elektrické energie - ČEZ, PRE a E. ON a jeden provozovatel přenosové soustavy ČEPS. Také je k nalezení celá řada menších dodavatelů energií, kteří jsou blíže zákazníkovi, mají tedy osobnější přístup a jsou ochotní více vyjednávat o cenových podmínkách, jedná se například o společnost Bohemia Energy. Menší dodavatelé využívají distribuční sítě výše zmíněných společností a právě díky menší velikosti (méně zaměstnanců, atd.) jsou schopni nabízet nižší cenu. Cena elektřiny se skládá totiž ze dvou částí, ceny regulované státem a ceny tržní (dodavatelé).

Hrozbu nových konkurentů v oblasti výroby lze hledat například u zahraničních společností nebo jiných států, kteří mají dostatek finančních prostředků na takto velkou investici. Lze tvrdit, že trh České republiky je v současné době nasycen a hrozba nových konkurentů v oblasti výroby je pro společnost, také vzhledem k její velikosti, velmi malá.

Konkurence v odvětví

Hlavními konkurenčními společnostmi v oblasti dodávání elektřiny jsou společnosti E. ON a Pražská energetika. ČEZ na svých internetových stránkách uvádí, že v současné době zaujímá 45% postavení na trhu dodavatelů elektrické energie, následovaný společností E. ON a poté Pražskou energetikou. V současnosti se objevuje také celá řada menších dodavatelů elektřiny, kteří o zákazníky bojují především osobním přístupem a cenou, čehož využívají převážně podnikatelé. V oblasti distribuce elektrické energie, kdy distribuční síť je územně rozdělena právě mezi tři největší společnosti (ČEZ, E. ON, PRE) velké riziko ze strany konkurence nehrozí, právě díky územnímu rozdělení.

Hrozba substitutů

Hrozba nových substitutů je v oblasti elektrické energie, na kterou se tato práce primárně zaměřuje velmi malá, takřka mizivá. Elektřina je stále nejvyužívanější formou energie, byť nahraditelnou například zemním plynem. Zařízení a stávající vybavení domácností a firem je však z velké míry závislé na energii elektrické a v nejbližší době nehrozí celoplošná změna technologií.

Vyjednávací síla zákazníků

Již bylo zmíněno, že odběratelé (zákazníci) mohou po liberalizaci trhu svobodně volit mezi dodavateli elektřiny. Elektrická energie je nicméně stále neožehledná a zákazníci ji budou, byť například v omezené míře, kupovat neustále, bez ohledu na změnu ceny. Vyjednávací síla zákazníků je tak velmi malá.

Vyjednávací síla dodavatelů

Skupina ČEZ je v některých ohledech částečně samostatná a jako dodavatele pro výrobu elektrické energie využívá přímo svých dceřiných společností. Nicméně dceřiné společnosti nedokáží pokrýt potřeby výroby na sto procent. ČEZ tak využívá dodavatele zejména paliv (uhlí, biomasa, zemní plyn, lehký a těžký ropný olej), hmotných dodávek (materiál, náhradní díly, stroje, kancelářské potřeby, nábytek, aj.) a služeb a výkonů (servis, opravy, technické asistence). Podmínky pro externí dodavatele jsou pevně stanoveny a dodavatelé musí projít výběrovým řízením. Zpravidla se spolupráce uskutečňuje pomocí kontraktů na dobu určitou. Pro jednotlivé elektrárny jsou ustanovena pravidla chování dodavatelů a také není výjimkou školení dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů je také velmi malá.

4.4 SWOT analýza

Následující tabulka přehledně zobrazuje silné a slabé stránky společnosti, dále příležitosti, jež jim nejen trh poskytuje a také hrozby, které společnosti mohou ohrozit.

Tabulka 5: SWOT analýza

silné stránky	slabé stránky
stabilní společnost tradice a dlouholetá zkušenost vysoká nezbytnost produktu portfolio výrobních zdrojů dobré ekonomické výsledky a ukazatele dceřiné společnosti- spolupráce znalost podmínek trhu ČR a jihovýchodní Evropy investice do životního prostředí	kapitálová náročnost energetického odvětví majoritní vlastní- stát velká organizační struktura společnosti technické vybavení elektráren
příležitosti	hrozby
zahraniční trhy dostavba elektrárny Temelín výstavba nových elektráren vstup do nových segmentů inovace a vývoj poptávka po elektrické energii účinnost a efektivita	regulatorní podmínky pokles ceny černého uhlí s dopadem na pokles ceny elektrické energie konkurence povědomí veřejnosti o jaderné energetice substituční výroby klimatické podmínky obnovitelnost zdrojů směnný kurz havárie, nehody

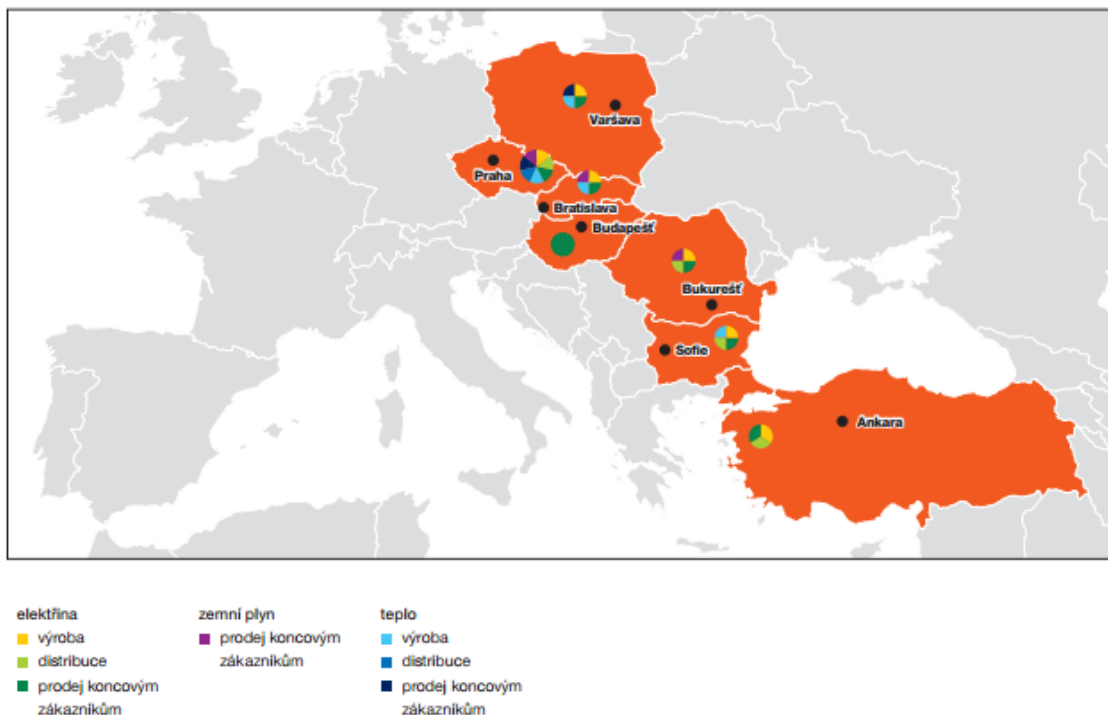
Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky společnosti spočívají především v její velikosti, stabilitě a etablovanosti na českém trhu, kde působí již více než 20 let a má tedy dlouholetou tradici a zejména pak zkušenost v oboru. Elektrická energie je nezbytná, spotřebitelé si bez ní těžko svůj život představí a jsou ji tedy ochotni kupovat bez velkého ohledu na cenu. Díky velkému počtu dceřiných společností skupiny ČEZ fungují dodavatelsko-odběratelské vztahy často mezi jednotlivými společnostmi skupiny, což jí dodává na autonomii, co se dodávek týče. Společnosti se daří pravidelně generovat zisk, v roce 2014 se jednalo o 29 454 milionů Kč. Do budoucna Fio banka⁹ predikuje společnosti pozitivní vývoj s lehce nižším čistým ziskem, díky poklesu cen energií. Dalšími silnými stránkami jsou také působnost na zahraničních trzích a ambice v dalších expanzích, investiční činnosti a portfolio výrobních zdrojů.

Za **slabé stránky** lze označit majoritní postavení státu ve struktuře vlastníků společnosti. Česká republika vlastní 70 % akcií ČEZ a slabinou se toto vlastnictví stane ve chvíli, kdy se k vládě dostane strana, která nebude s aktivitami ČEZ souhlasit. Bude mít sílu ji menším či větším způsobem ovlivnit. Výhoda přítomnosti státu ve skupině vlastníků je zejména pak díky stabilitě. Kdyby nastaly velké problémy, předpokládá se, že stát společnost „podrží“. Technické vybavení elektráren a výstavba nových je kapitálově velmi náročné, což lze považovat za slabou stránku. Skupina je také díky velkému počtu dceřiných společností organizačně značně složitá a spleťtá. Jako slabou stránku, která se pojí zejména s provozem jaderných elektráren, lze také označit nepříznivé mínění o tomto typu elektrické energie ve společnosti.

Velké **příležitosti** společnosti jsou zejména v zahraničních trzích a expanzi na ně. Se svojí velikostí a kapitálovou vybaveností si společnost může dovolit velké investice, mezi něž penetrace nových trhů patří. Aktuální působnost ČEZ dle teritoria je zobrazena na obrázku č. 11. Modernizace, inovace, stavba nových elektráren a další jsou také příležitostmi, kterých se společnost může ujmout. Díky vývoji elektrických automobilů je možné, že v budoucnu nahradí klasické automobily. Zvýší se tedy poptávka po elektrické energii a zejména pak po dobíjecích stanicích.

⁹ Fundamentální analýza ČEZ 2014 [online] cit. 10.2.2016 dostupné z: http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/148802_CEZ_nova_analyza_07_2014.pdf



Obrázek 11: Teritoriální působnost Skupiny ČEZ v energetice

Zdroj: Výroční zpráva ČEZ za rok 2014

Činnosti společnosti jsou do velké míry regulovány nejrůznějšími zákony a evropskými směrnici, ať už se jedná o legislativní opatření ohledně výroby, nakládání s nebezpečnými odpady či na ochranu životního prostředí. Neustále se měnící a zpřísňující se legislativa, zejména v oblasti životního prostředí může pro společnost představovat do budoucna hrozbu. Velkou hrozbou v budoucnosti je také vyčerpatelnost obnovitelných zdrojů, konkrétně černého a hnědého uhlí, díky kterému se vyrábí elektřina v tepelných elektrárnách. Klimatické změny či přírodní katastrofy mohou ohrozit například vodní toky a následně provoz vodních elektráren. Klimatické podmínky mohou mít také nepříznivý dopad na distribuční síť, což se projevuje ochromenými dodávkami elektrické energie. Velké nehody a havárie jsou také hrozbou, které společnost musí čelit. V neposlední řadě je hrozbou i změna směnného kurzu, jelikož se společnost pohybuje také na zahraničních trzích. Nejvíce se jedná o euro, jež se v současné době potýká s problémy v souvislosti s krizí eurozóny.

5 Analýza marketingového mixu společnosti ČEZ, a.s.

U analýzy marketingového mixu společnosti ČEZ, a.s. je popsán stávající stav produktového portfolia, cenové a distribuční politiky, ale také politiky komunikační.

5.1 Produktové portfolio

Produktové portfolio celé skupiny ČEZ je široké a zahrnuje jak elektřinu, zemní plyn, tak také například telekomunikační služby. Co se elektrické energie týče, společnost rozlišuje tři segmenty - domácnosti, podnikatele, firmy a velké společnosti a korporace, pro něž nabízí rozdílné produkty.

Pro domácnosti nabízí společnost následující produkty:

- ČEZ GARANT PLUS - nabízí o 10 % levnější silovou elektřinu se zárukou, že ceny elektřiny neporostou, mohou jen klesat;
- eTARIF - tarif, který umožňuje veškerou komunikaci se společností online;
- COMFORT - nejoblíbenější produkt, klientský servis zdarma;
- eTARIF FIX - tarif, který opět umožňuje online komunikaci, má zafixovanou cenu elektřiny po dobu trvání smlouvy, měsíční poplatek 10 Kč;
- BASIC SP - nabídka pro držitele průkazu ZTP a ZTP/P;
- Měsíc - ceny elektřiny se upravují dle vývoje na energetické burze každý měsíc;
- Kvartál - ceny elektřiny se upravují dle vývoje na energetické burze každé tři měsíce.

Pro podnikatele a firmy jsou pak k dispozici následující produkty:

- ČEZ GARANT PLUS - nabízí o 10 % levnější silovou elektřinu se zárukou na 24 měsíců, že ceny elektřiny neporostou, mohou jen klesat;
- eTARIF FIX - tarif, který opět umožňuje online komunikaci, má zafixovanou cenu elektřiny po dobu trvání smlouvy, měsíční poplatek 10 Kč;
- COMFORT - nejoblíbenější produkt, klientský servis zdarma, bez vázání;
- Měsíc - ceny elektřiny se upravují dle vývoje na energetické burze každý měsíc;
- Kvartál - ceny elektřiny se upravují dle vývoje na energetické burze každé tři měsíce.

Velké společnosti a korporace mají na výběr z následujících produktů:

- Jednotarif a jednotarif sezona – pro podniky s různými způsoby provozu, možnost nerovnoměrně odebíraného příkonu.
- Dvoutarif/ Dvoutarif týden/ Dvoutarif sezona/ Dvoutarif sezona speciál - pro podniky v jednosměnném či vícesměnném provozu, modifikace týden či sezona jsou kvůli uzpůsobení dle časových požadavků.
- Flexi tarif I. / Flexi tarif II. / Flexi tarif III. / Flexi tarif IV. - pro podniky, které chtějí přesouvat výrobu do období nízkých tarifů či víkendů.
- Akumulace Business - pro instalované elektrické akumulační vytápění.
- Přímotop Business - pro instalované elektrické přímotopové vytápění nebo vytápění tepelným čerpadlem, případně pro závlahové systémy.

- Produktové řady Měsíc a Kvartál - úprava cen elektřiny dle aktuální situace na energetické burze jednou za měsíc/ jednou za tři měsíce.

5.2 Cena

Cena je poměrně těžko definovatelným pojmem marketingového mixu společnosti. Dle požadavků Energetického zákona se cena za elektřinu skládá z regulované platby za dopravu elektřiny do domácnosti (poplatky za použití energetické sítě) a platby za odebranou elektřinu (silovou elektřinu). O první části ceny rozhoduje Energetický regulační úřad, druhá část ceny je pak dána situací na trhu s elektrickou energií.

Cena za silovou elektřinu se skládá ze dvou částí:

- Pevné ceny za měsíc - tato položka se liší dle produktové řady, kterou si zákazník zvolí.
- Cena za odebranou megawatthodinu - u některých produktových řad se rozlišuje ještě nízký a vysoký tarif.

„Vysoký a nízký tarif jsou dvě různé ceny za odebranou elektřinu, které se uplatňují u takzvaných dvoutarifových produktů. Nízký tarif je zvýhodněná cena platná vždy po určité době dne - veškerá elektřina, kterou v tu dobu spotřebujete, je účtována nižší cenou. Dvoutarifové produkty jsou výhodné pro domácnosti, které využívají energeticky náročné spotřebiče, jako je akumulární nebo přímotopné vytápění či ohřev vody. V případě jednotarifového produktu existuje jen jedna cena za odebranou elektřinu.“¹⁰

Regulovaná platba za dopravu elektřiny se skládá z:

- Cena za distribuci
 - měsíční plat za příkon podle jmenovité proudové hodnoty hlavního jističe před elektroměrem, pokrývá fixní náklady provozovatele energetické distribuční sítě.
 - cenu za dopravenou MWh: vysoký/ nízký tarif.
- Cena systémových služeb - pokrývá náklady provozovatele energetické přenosové soustavy na nákup tzv. podpůrných služeb od jednotlivých výrobců elektřiny (nutná pohotovost elektráren).
- Cena na podporu výkupu elektřiny.
- Cena za činnost zúčtování operátora na trhu s elektřinou.

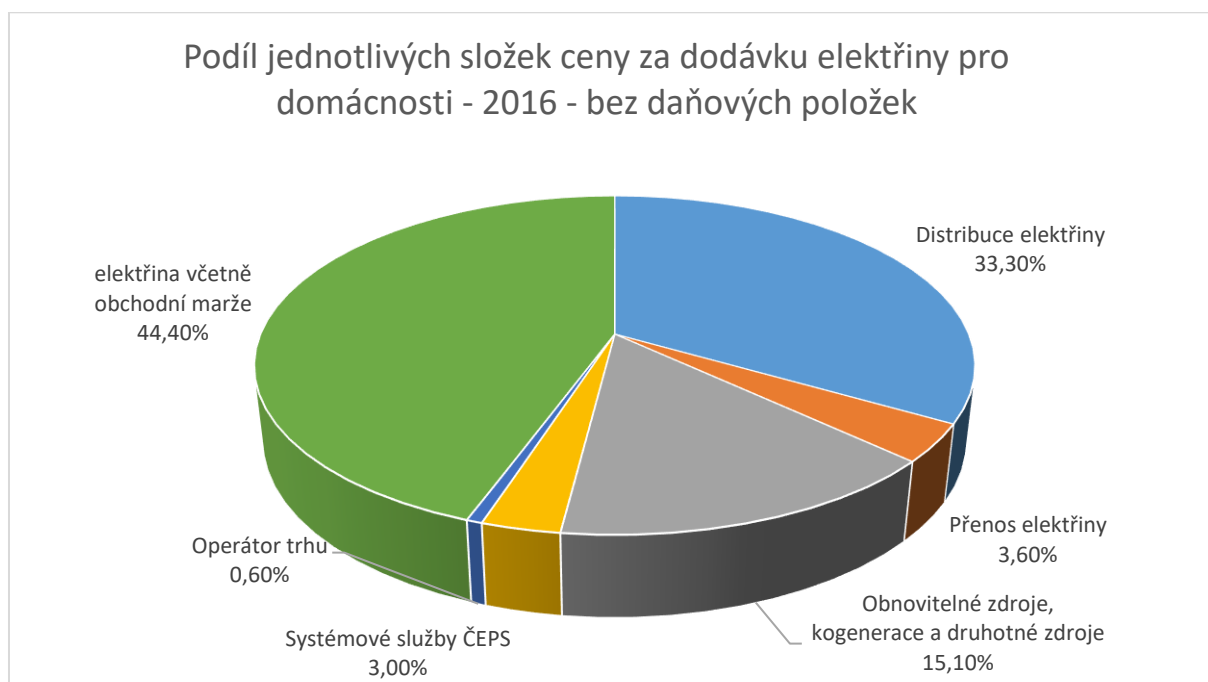
Cena za distribuci je regulována cenovým rozhodnutím Energetického regulačního úřadu č. 10/2007 ze dne 26. listopadu 2007. Ceny systémových služeb, na podporu výkupu elektřiny a za činnost zúčtování operátora trhu s elektřinou pak upravuje cenové rozhodnutí Energetického regulačního úřadu č. 9/2007.

„Od roku 2008 tvoří součást ceny elektřiny rovněž nově stanovená spotřební daň z elektřiny - jedna z nově zavedených tzv. ekologických daní vyplývajících z našich závazků vůči Evropské

¹⁰ Skladba ceny elektřiny [online] cit. 20.2 2016 dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/sluzby-pro-zakazniky/ceny/elektrina/3.html>

unii. Daň odvádí dodavatel elektřiny Celní správě hromadně za všechny své zákazníky, takže nepřibývají žádné starosti. Sazba daně je pro všechny jednotná a činí 28,30 Kč/ MWh.“¹¹

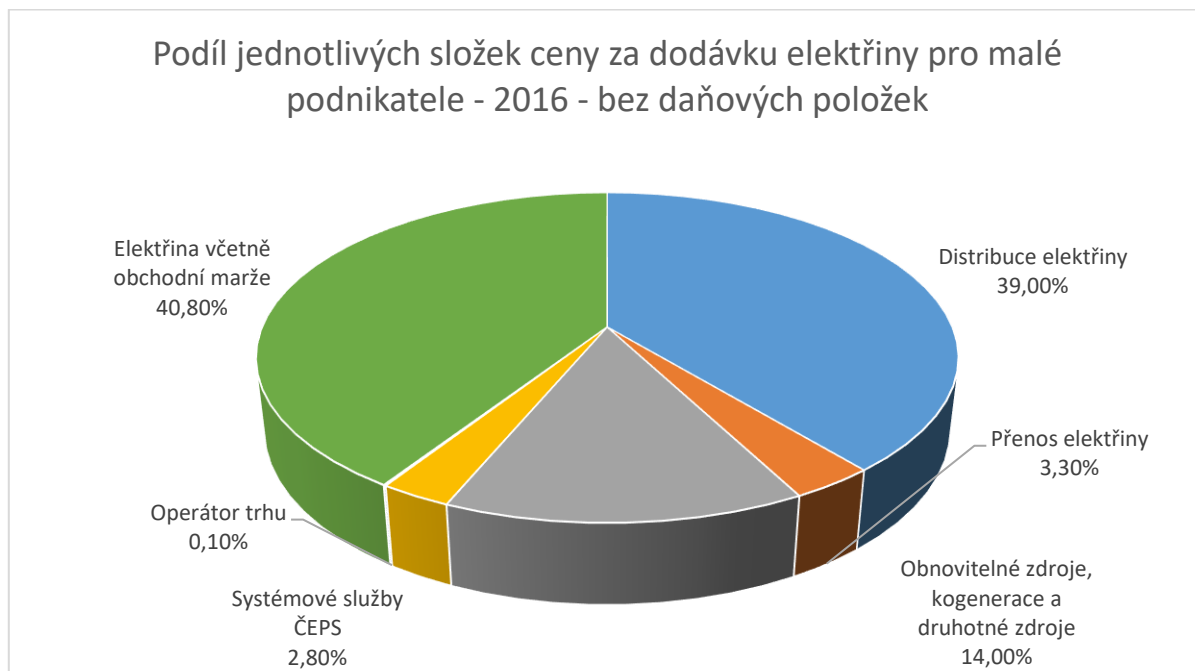
Podíly jednotlivých složek ceny za dodávku elektřiny pro domácnosti a malé podnikatele pro rok 2016 jsou zobrazeny pro ilustraci na grafech 3 a 4.



Graf 3: Podíl jednotlivých složek ceny za dodávku elektřiny pro domácnosti - 2016

Zdroj: vlastní zpracování dle Energetického regulačního úřadu

¹¹ „tamtéž“



Graf 4: Podíl jednotlivých složek ceny za dodávku elektřiny pro malé podnikatele - 2016

Zdroj: vlastní zpracování dle Energetického regulačního úřadu

V roce 2016 by mělo dle ERÚ dojít k mírnému navýšení regulované části ceny za elektřinu. Tento nárůst bude způsoben díky novým regulativním pravidlům pro rok 2016, která si kladou za cíl zajišťovat bezpečnost a kvalitu dodávek. Regulovaná část ceny by měla v průměru poklesnout o 0,9 % pro odběratele na napětíové hladině velmi vysokého napětí, mírně vzrůst (0,2 %) na hladině vysokého napětí a také mírně vzrůst (2,1 %) na hladině nízkého napětí (NN). Neregulovaná část ceny pak závisí na aktuálním ceníku konkrétního dodavatele.

Již bylo zmíněno, že regulovanou složku ceny ovlivňuje Energetický regulativní úřad, který její podobu stanovuje pro následující rok vždy na podzim. Ceny za silovou elektřinu jsou pak ovlivněny zejména situací na trhu elektřiny, tedy nabídkou a poptávkou a to jak na domácím trhu, tak také na zahraničních trzích. Cena za silovou elektřinu je ovlivněna též cenami ostatních komodit (uhlí), výší exportu energie do zahraničí, směnným kurzem a marží dodavatele.

5.3 Distribuce

Společnost je jak výrobcem, tak také distributorem elektrické energie. Pro distribuci svého produktu - elektrické energie - volí přímé distribuční cesty. Zároveň volí ale i nepřímé distribuční cesty, jelikož prodává elektrickou energii také jiným, menším dodavatelům buď přímo nebo na Energetické burze Praha. Seznam veškerých subdodavatelů energie vyrobené společností ČEZ je k dispozici na jejích internetových stránkách.

ČEZ vlastní více jak 50 výrobních zařízení elektrické energie a to jak jaderných, uhelných, větrných, slunečních, paroplynových, tak i vodních elektráren. Jaderné elektrárny ČEZ vlastní dvě, a to Temelín a Dukovany. Větrné elektrárny pak tři: Věžnice, Janov a Nový Hrádek. Sluneční elektrárny ČEZ jsou soustředěny především v Jižních Čechách a Jižní Moravě a jedná se například o elektrárnu Buštěhrad. Uhlenné elektrárny jsou poté soustředěny v okolí uhelných dolů z velké části v Západních a Severních Čechách. Jedná se o elektrárny Tisová, Tušimice, Mělník, Poříčí či Hodonín. V Jindřichově Hradci se nachází energetické centrum na biomasu a v současnosti je rozestavěna paroplynová elektrárna Počerady. ČEZ je vlastníkem 29 vodních elektráren, například Orlick, Kamýk, Slapy, Štěchovice, Vrané, Mastviny, Mohelno či Spythněv. Vybrané výrobní zdroje ČEZ jsou vyobrazeny na nadcházejícím obrázku:



Obrázek 12: Mapa výrobních zdrojů ČEZ v ČR

Zdroj: www.cez.cz

Společnost je provozovatelem distribuční soustavy prostřednictvím dceřiné společnosti ČEZ Distribuce, a.s. Obrázek č. 13 zachycuje regionální působnost jednotlivých distribučních společností v České republice. Je zřejmé, že ČEZ Distribuce, a.s. působí ve Středočeském, Plzeňském, Karlovarském, Ústeckém, Libereckém, Královehradeckém, Pardubickém, Olomouckém a Ostravském kraji.



Obrázek 13: Působnost distribučních společností

Zdroj: <http://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energii>

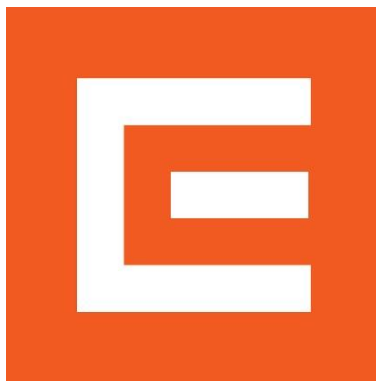
Oblast zásobovaná společností ČEZ měla v roce 2014 52 000 km² s 3 589 039 odběrnými místy, z čehož 87 % tvořily domácnosti, 12,27 % malé podniky a necelé procento velkoodběratelů. Rozvinutá délka vedení měřila 162 583 km a zahrnovala vedení na napěťové hladině velmi vysokého napětí 110kV, vysokého napětí 22kV a nízkého napětí 0,4kV. Počet vlastních transformačních stanic na území přesahoval 45 000 a rozvoden bylo 239.

5.4 Komunikace

Společnost využívá snad všech nástrojů komunikačního mixu jako je podpora prodeje, public relations, internetové stránky, sociální sítě, zákaznické linky, reklamy atd.

Reklama

Logo společnosti je viditelným a dobře rozpoznatelným prvkem prezentace společnosti. Základem je oranžová barva, na níž je bíle graficky znázorněno obchodní jméno. Společnost na svých internetových stránkách udává, že hlavním cílem loga a zvolených barev je orientovat, upoutat a informovat cílovou skupinu, zejména veřejnost a obchodní partnery. Celá společnost má jednotný grafický manuál, kde se zaměstnanci mohou poučit o detailech užívání loga, barev a písma.



Obrázek 14: Logo společnosti

Zdroj: www.cez.cz

Služební automobily jsou většinou bílé s oranžovým lemováním z boku či na přední kapotě, samozřejmostí je přítomnost firemního loga. Logo se také vyskytuje na propagačních předmětech společnosti, v tisku, při sponzorských akcích a jinde. ČEZ využívá také reklamy v tisku a v televizi.

Public relations a sponzoring

Společnost je ve vztahu k veřejnosti velmi činná. Pravidelně vydává výroční zprávy, pro studenty časopis Třipól, nejrůznější studijní materiály, pořádá exkurze, stáže, školení a semináře, soutěže, matematické a fyzikální olympiády. Dále se angažuje v celé řadě reklamních partnerství, kdy podporuje vybrané kulturní, vzdělávací, sportovní a jiné akce či instituce výměnou za uveřejnění loga společnosti nebo poskytnutí jiných reklamních výhod. Za rok 2015 se jednalo například o reklamní partnerství s následujícími institucemi anebo podporu následujících akcí:¹²

- Zoologická zahrada Liberec,
- Zoologická zahrada Děčín,
- Zoologická zahrada Dvůr Králové,
- Jičín - město pohádky, Den s Policií České republiky,
- Festival mladé módy Arcolor,
- Memorial Air Show,
- Čarodejnice na Ladronce 2015,
- Hudební festival Colours of Ostrava,
- 50. Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary,
- Letní Shakespearovské slavnosti,
- Série běžeckých závodů Run Tour 2015,
- Lipno sport fest 2015,
- ČEZ Bedřichovský Night Light Marathon,
- ČEZ Plzeňský půlmaraton,
- ČEZ Bike Prague,
- ČEZ City Cross Run 2015,
- Generální partner Českého olympijského týmu 2001 – 2016,
- Mistrovství světa v ledním hokeji 2015 v Praze,

¹² SKUPINA ČEZ: Odpovědná firma [online] cit. 16.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/pomahame/reklamni-partnerstvi.html>

- ČEZ Jizerská 50,
- Tradiční veslařské závody 102,
- Primátorky Skupiny ČEZ,
- hokejový klub Rytíři Kladno,
- Týden vědy a techniky,
- Bezpečně ze školy i do školy,
- konference CSR Summit 2015,
- Odborná konference "Malé jaderné reaktory pro energetiku a potenciál jejich využití pro ČR",
- Konference P20,
- Pražské evropské energetické fórum 2015,
- Konference NERS 2015,
- Den s Technologickou agenturou ČR,
- konference Karlovarské právnické dny,
- Monoski team - komplexní lyžování tělesně postižených bez rozdílu věku či svazové příslušnosti,
- benefiční turnaj v Curlingu,
- Benefiční koncert Děti dětem,
- Čištění dalešické přehrady,
- budky pro sokola na ventilační komín Jaderné elektrárny Dukovany.
- Nemocnice v Třebíči,
- Vodní záchranná služba Českého červeného kříže Třebíč,
- Fakultní nemocnice Brno

Podpora prodeje

Podporu prodeje společnost provádí zejména propagačními předměty nesoucími typické barvy a logo společnosti. Jmenovitě se jedná o propisky, kalendáře, čepice, trička, nákupní tašky a jiné, kterými společnost obdarovává své zákazníky.

Sociální sítě

Společnost má oficiální profily na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Twitter či YouTube. Také je k dispozici aplikace jak pro platformy android, tak také iOS společnosti Apple. Aplikace EPP - Pomáhej pohybem vznikla za podpory Nadace ČEZ.

Nadace ČEZ

Nadace ČEZ vznikla v roce 2002 a podporuje například:

- stavby a rekonstrukce dětských hřišť a sportovišť,
- stavby učeben pro zkvalitnění výuky fyziky a technických předmětů na základních, středních a vyšších odborných školách,
- odstraňování architektonických bariér na základních a středních školách pro potřeby tělesně postižených,
- zkvalitňování života obyvatel v regionu zejména v oblasti zdravotnictví, dětí a mládeže, sociální oblasti, vědy a vzdělávání atd.
- charitativní akci pomáhej pohybem,
- výstavbu protihlukových stěn a nových parků.

Komunikace se zákazníky

Zákazníkům jsou k dispozici kontaktní centra po celé České republice, zákaznické linky pro dotazy či pro poruchy, služba ČEZ-ONLINE a ČEZ-ASISTENT pro nečekané situace. Kontaktovat společnost lze také pomocí online chatu na internetových stránkách či na uveřejněné adrese. Internetové stránky jsou „nabité“ informacemi, nicméně lehce nepřehledné a pro uživatele zmatečné.

Shrnutí výsledků a závěr

Z výsledků PEST analýzy vyplynulo, že společnost ČEZ je nejvíce ovlivněna faktory legislativního, ekologického a technologického prostředí. Z legislativního prostředí se jedná zejména o zákon č. 458/2000 Sb., Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění účinném k 1. 1. 2016. Jelikož společnost provozuje jediné dvě jaderné elektrárny na území České republiky je pro ni stěžejním také zákon č. 18/1997 Sb. (atomový zákon), Zákon o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření a o změně a doplnění některých zákonů. Chod společnosti je ovlivněn také ekonomickým prostředím, zejména pak hodnotou HDP, mírou inflace a také mírou nezaměstnanosti. Tyto makroekonomické ukazatele vykazovaly v posledních letech pozitivní tendence a jejich vývoj je predikován pozitivně i do budoucna. Společnost podporuje vzdělávání, díky pořádání nejrůznějších seminářů, škole, exkurzí či olympiád. Také poskytuje stáže studentům vysokých škol. Technologie se neustále vyvíjejí a ČEZ se s tímto vývojem daří držet krok. V současnosti dochází k nahrazování hromadných dálkových ovládaní za tzv. Smart measures, novými měřidly podporovanými Evropskou unií. Výrazný vliv na trh s elektřinou má také neustálý vývoj elektrických automobilů a jejich větší rozšířenost. ČEZ provozuje po celé České republice síť dobíjecích stanic a je připravena na jejich rozšíření. Také se podílí na vývoji elektrických automobilů a autobusů, což je logické, pokud bude v ulicích více elektro automobilů, bude také větší poptávka po elektrice. Je chvályhodné, že společnost důsledně dodržuje veškerou legislativu vztahující se k otázkám životního prostředí a aktivně se na ekologických aktivitách též podílí, například zapojením do dotačních Operačních programů.

Z Porterovy analýzy nové konkurence vyplynulo, že je společnost ohrožena po dodavatelské stránce více, než po stránce producentské. To, že na trh vstoupí nová společnost jako dodavatel elektřiny, je vyšší díky nižším legislativním a zejména pak kapitálovým podmínkám. Nová konkurence na poli výroby elektřiny je představována zahraničními společnostmi či státy, které mají dostatek prostředků na obrovské investice spojené převážně s výstavbou výrobních zdrojů. Stávající konkurenci má společnost ČEZ jak na poli výrobce, dodavatele, tak i distributora elektřiny. V České republice fungují pouze tři společnosti jakožto distributor elektrické energie a ČEZ z nich pokrývá nejvíce krajů. Územní síť distributorů je ale jasně rozdělena a v současné době lze tvrdit, že riziko ze strany konkurence nehrozí. Elektřina je těžko nahraditelná a zaměnitelná za jinou energii. Spotřebiče v domácnosti, počítače, veškeré světové sítě, jsou v dnešní době na elektřině závislé a v blízké budoucnosti nedojde k celoplošné změně. Proto je hrozba substitutů nízká.

Také vyjednávací síla zákazníků je malá, lidé budou elektřinu kupovat i za vyšší cenu, protože se bez ní jednoduše neobejdou. Vyjednávací sílu dodavatelů lze stejně jako vyjednávací sílu zákazníků označit za malou. Dodavatelé procházejí výběrovým řízením a mnohdy jsou ještě školeni, aby maximálně vyhovovaly požadavkům společnosti. Dodavatelsko-odběratelský vztah je velmi důkladně smluvně ošetřen a je uzavírán na specifickou dobu, po kterou buď dojde k nalezení jiného dodavatele, nebo dojde k prodloužení smlouvy.

Výraznou silnou stránkou společnosti je její velikost, tradice a fakt, že většinový vlastník je Česká republika, což vzbuzuje důvěru a zaručuje větší stabilitu. Další silnou stránkou je pak produkt společnosti, který je těžko nahraditelný, a tedy u něj nehrozí větší výkyvy v poptávce. Díky velké rozvětvenosti společnosti do dalších dceřiných firem se ČEZ stává poměrně autonomním. Mnohdy jsou dodavatelé do výroby elektřiny právě některé z dceřiných společností. Slabými stránkami je kapitálová náročnost energetického odvětví, rozvětvená organizační struktura společnosti a neustále se opotřebovávající a někde již zastaralé vybavení elektráren. Pozice státu ve skupině vlastníků akcií je silnou i slabou stránkou zároveň. Výše bylo vysvětleno, čím je to silnou stránkou. Slabou stránkou se stát stává ve chvíli, kdy se skrze svou pozici snaží ovlivňovat chod společnosti. Velké příležitosti může ČEZ nalézt na dalších zahraničních, ale i stávajících zahraničních trzích. Na domácím trhu jsou příležitosti ve stavbě nových elektráren, investice do vývoje a výzkumu a také rekonstrukce stávajících výrobních zařízení. Hrozby pak jsou zastupovány především legislativou, konkurencí, výkyvy směnného kurzu. Dále také může nastat nehoda či havárie, která postihne dramaticky fungování společnosti. Klimatické podmínky jsou hrozbou zejména pro vodní elektrárny.

Produktové portfolio se rozlišuje podle tří segmentů: domácností, malých podnikatelů a velkých společností a korporací. Pro každý segment má specifické konkrétní produktové řady. Pro produktové portfolio nebyla zvolena žádná doporučení.

Cenová politika společnosti se řídí Energetickým regulačním úřadem, který stanovuje regulativní část ceny za elektřinu a také se orientuje dle situace na trhu nabídky a poptávky, čímž stanovuje tržní část ceny. Společnost situaci na trhu sleduje a ve svých tarifech ceny upravuje každý měsíc či jednou za tři měsíce na základě situace na Energetické burze v Praze.

Svůj produkt společnost vyrábí na více jak 50 výrobních zařízeních po celé České republice. Jedná se o vodní, uhelné, jaderné, větrné a solární elektrárny a jednu paroplynovou elektrárnu. Doporučením pro oblast distribuce je zejména důkladná kontrola stavu elektráren, udržování jejich stavu a rekonstrukce. Společnost také

vlastní distribuční síť na většině území České republiky. Doporučení pro distribuční síť jsou totožná s doporučeními pro výrobní zařízení. Distribuční síť je také velmi náchylná na jakékoliv výkyvy klimatických podmínek. Může docházet k poškození sítě díky spadlým stromům, velkému mrazu, a jiným. Je důležité klimatické podmínky sledovat, snažit se minimalizovat případné ztráty a dopady klimatických jevů řešit operativně v co nejkratším možném čase.

Společnost má v komunikačním mixu téměř veškeré možné komunikační nástroje. Využívá podpory prodeje zejména díky propagačním předmětům. Provozuje četný sponzoring a vztahy s veřejností udržuje prostřednictvím vydávání výročních zpráv a novinek, zaštiťováním rozvojových projektů a jiných. Reklamu ČEZ používá jak v tisku, tak rádiu i televizi. Pod záštitou společnosti funguje již více jak 10 let nadace. Společnost by mohla více zapracovat na svých sociálních sítích, na kterých má sice založené profily, nicméně jejich správa není příliš dynamická a uživatele sociálních sítí moc neupoutá.

Seznam literatury

- BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003.** *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003. str. 432. 8071699969.
- BUREŠ, I. 1990.** *Praktická škola marketingu*. Bratislava : Bratislava: Uniapress, 1990. str. 16. 8085313014.
- ČEZ 2014.** *www.cez.cz. Pro investory*. [Online] 12. 11 2014. [Citace: 05. 02 2016.] <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/informacni-povinnost/1612.html>.
- ČEZ 2016.** *www.cez.cz. Energetická skupina ČEZ*. [Online] [Citace: 05. 02 2016.] <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>.
- ČEZ 2016.** *www.cez.cz. O firmě*. [Online] [Citace: 05. 02 2016.] https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html#zakladni_udaje.
- DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. 2003.** *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. str. 581. 8024702541.
- FORET, M. 2013.** *Marketingová komunikace*. Praha : Edika, Albatros Media a.s., 2013. str. 488. 8026603214.
- HORÁKOVÁ, H. 2001.** *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 152. 8071699969.
- HORÁKOVÁ, I. 1992.** *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 1992. str. 365. 8085424886.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013.** *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2013. 9788024746708.
- KARLÍČEK, M. a kolektiv. 2013.** *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. str. 255. 802474208X.
- KAŠÍK, M. 2009.** *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2009. str. 229. 9788074080227.
- KELLER, K. 2007.** *Marketing Management. Strategický marketing- Strategie a trendy* : Grada Publishing a.s., 2007. str. 788. 8024713594.
- KITA, J. 2002.** *Marketing*. Bratislava : IURA Edition, spol. s.r.o., 2002. str. 411. 8089047238.
- KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. 2004.** *Marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. str. 778. 8024705133.
- KOTLER, P. a kolektiv. 2007.** *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 1041. 8024715457.
- KOTLER, P. 2001.** *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 720. 8024700166.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. 2013.** *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2013. str. 814. 8071795771.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. str. 303. 8024736225.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 8071793671.

ZAMAZALOVÁ, M. a kolektiv. 2010. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2010. str. 499. 8074001156.

ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 232. 8024720493.

Seznam internetových zdrojů

- [1] *Ceny paliv a energií* [online] cit. 14.2 2016 dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energi/211-jak-zjistim-ke-ktere-distribucni-soustave-elektřiny-patrim-a-mohu-si-zvolit-jinou>
- [2] *Cnb.cz* [online] cit. 15.2 2016 dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP
- [3] *Čerpání dotací v období 2007-2013* [online] cit. 8.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/cerpani-dotaci.html>
- [4] *Energetický regulační úřad* [online] cit. 15. 2. 2016 dostupné z: http://www.eru.cz/documents/10540/1130534/20151126_TZ_CR_2016_elektro.pdf/d123da7a-c861-4acb-8ba6-0b4e38fea389
- [5] *Energetický regulační úřad* [online] cit. 19. 1. 2016 dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/o-uradu>
- [6] *ENERGOSTAT* [online] cit. 20.1 2015 dostupné z: <http://energostat.cz/energeticke-dane.html>
- [7] *Fundamentální analýza ČEZ 2014* [online] cit. 10.2 2016 dostupné z: http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/148802_CEZ_nova_analyza_07_2014.pdf
- [8] *Hospodářské noviny* [online] cit. 20. 1. 2016 dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64250130-cez-ma-na-dosah-100-milionu-tun-uhli-pokud-vlada-schvali-prolomeni-tezebnich-limitu>
- [9] *Inflace: investia.cz* [online] cit. 15.2 2016 dostupné z: <http://www.investia.cz/inflace>
- [10] *Intelligentní měřidla* [online] cit. 15.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/subjekty-v-oblasti-vyzkumu-a-vyvoje/eu-verejne-zdroje-financovani/smart-grids/info-k-pilotnimu-projektu-inteligentniho-mereni.html>
- [11] *Makroekonomika: kurzy.cz* [online] cit. 15. 2 2016 dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [12] *Nezaměstnanost: kurzy.cz* [online] cit. 15.2 2016 dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [13] *Skladba ceny elektřiny* [online] cit. 20.2 2016 dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/sluzby-pro-zakazniky/ceny/elektrina/3.html>
- [14] *Skupina ČEZ: Odpovědná firma* [online] cit. 16.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/pomahame/reklamni-partnerstvi.html>
- [15] *Výroba elektrické energie* [online] cit. 15.2 2016 dostupné z: <http://www.cez.cz/edee/content/microsites/elektrina/3-3.htm>

- [16] *Výroční zpráva ČEZ za rok 2014* [online] cit. 14.2 2016 dostupné z:
<https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2014/vz-2014.pdf>
- [17] *Výzkum a vývoj 2013* [online] cit. 10.2 2016 dostupné z:
<http://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/aktuality-a-historie/historie-vyzkumu-a-vyvoje-v-cez/vyzkum-a-vyvoj-2013.html>
- [18] *Životní prostředí* [online] cit. 10.2 2016 dostupné z:
<http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi.html>