

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Strategická analýza vybraného podniku**

**Strategic Analysis of the Selected Company**

Denisa Antošová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa ANTOŠOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0215P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Strategická analýza vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Charakterizujte téma strategická analýza a související pojmy.
2. Vypište přehled metod a přístupů pro strategickou analýzu.
3. Představte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Zpracujte strategickou analýzu dané společnosti.
5. Ověřte strategickou analýzu ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

- ANGVIN, Duncan, JOHNSON, Gerry, REGNÉR, Patrick, SHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Exploring strategy*. 10. vyd. Londýn: Pearson, 2014. 560 s. ISBN 978-1-292-00254-5.
- BUCHTA, Karel, SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- FOTR, Jiří, HÁJEK, Stanislav, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, VACÍK, Emil, *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- KRUCZEK, Martin aj. *Hornická ročenka 2014*. 1. vyd. Ostrava: Montanex a.s., 2017. 290 s. ISBN 978-80-7225-411-8.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 264 stran. ISBN 978-80-261-0733-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2018  
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2019

*Krechovska*

Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



*D. Egerova*

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

*„Strategická analýza vybraného podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Denisa Antošová

## **Poděkování**

Mé velké poděkování směřuje k Ing. Petru Čížkovi, Ph.D., M.A. za jeho odborné vedení, obětavou pomoc, ochotu konzultovat a cenné rady, které mi poskytl ke zpracování mé bakalářské práce. Zároveň chci poděkovat panu Ing. Vladimíru Andráškovi, MBA, manažerovi kontroly a řízení jakosti firmy Severočeské doly, a.s., za připomínky, předané informace a čas strávený při konzultacích.

# Obsah

Úvod.....	9
1. Strategické řízení.....	10
1.1. Historický vývoj.....	10
1.2. Definice.....	11
1.3. Význam strategického managementu v podniku.....	12
1.4. Strategická východiska.....	13
1.4.1. Poslání (mise).....	13
1.4.2. Vize.....	14
1.4.3. Strategické cíle.....	14
2. Strategická analýza podniku.....	15
2.1. Externí analýza.....	15
2.1.1. Makrookolí.....	16
2.1.2. PESTLE analýza.....	16
2.1.3. Mikrookolí.....	16
2.1.4. Porterův model pěti sil.....	17
2.2. Interní analýza.....	17
2.2.1. Faktory vědecko-technického rozvoje.....	17
2.2.2. Marketingové a distribuční faktory.....	18
2.2.3. Výrobní faktory a řízení výroby.....	18
2.2.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	18
2.2.5. Analýza finančních zpráv a údajů.....	19
2.3. SWOT analýza.....	20
2.4. Analýza rizik.....	20
2.5. Návrh strategie.....	21
2.5.1. Tři obecné strategie.....	23
2.5.2. Alternativní podnikové strategie.....	23

2.6. Implementace.....	25
2.7. Kontrola .....	25
Metodologie práce .....	26
3. Informace o vybraném podniku .....	27
3.1. Základní informace o společnosti.....	27
3.2. Předmět činnosti a organizační členění .....	27
3.3. Poslání .....	28
3.4. Vize.....	28
3.5. Strategické cíle .....	29
4. Strategická analýza Severočeských dolů, a.s. ....	29
4.1. Analýza makrookolí – PESTLE analýza .....	29
4.1.1. Politické faktory.....	30
4.1.2 Ekonomické faktory .....	32
4.1.3. Sociální faktory.....	33
4.1.4. Technologické faktory .....	33
4.1.5. Legislativní faktory.....	34
4.1.6. Ekologické faktory.....	35
4.2. Analýza mikrookolí – Porterův model pěti sil.....	36
4.2.1. Stávající konkurence v odvětví .....	36
4.2.2. Hrozba vstupu nových konkurentů .....	38
4.2.3. Vyjednávací síla dodavatelů .....	39
4.2.4. Vyjednávací síla odběratelů .....	40
Tabulka č. 8: Směrování produkce Severočeských dolů a.s. v roce 2017 .....	40
4.2.5. Substituty .....	42
4.3. Interní analýza .....	45
4.3.1. Faktory vědecko – technického rozvoje.....	45
4.3.2. Marketingové a distribuční faktory.....	47

4.3.3. Faktory výroby a řízení výroby.....	48
4.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	49
4.3.5. Faktory finanční a rozpočtové.....	50
4.4. SWOT analýza.....	55
4.5. Analýza rizik.....	58
5. Možné alternativy budoucího vývoje .....	60
5.1. Pravděpodobná alternativa - prodloužení životnosti obou dolů .....	60
5.2. Kreativní alternativa - Investice do větrných elektráren .....	62
5.3. Převratná alternativa - Postupný přechod z těžby hnědého uhlí k jádru .....	69
Závěr.....	77
Seznam tabulek .....	81
Seznam obrázků .....	82
Seznam rovnic .....	83
Seznam zdrojů .....	84
Abstrakt .....	90
Abstract .....	91



## Úvod

Pokud se chce firma stát konkurenceschopnou, musí odolávat tlaku vnějších vlivů. Aktivita k získání konkurenční výhody vymezuje strategická analýza. Ta udává směr, kterým by se měl podnik vydat, aby tak úspěšně dosáhl vlastních stanovených cílů. Strategie tedy vymezuje současnou pozici firmy, kam se v budoucnu chce firma dostat a způsoby, kterými toho lze dosáhnout. Díky vymezení nepříznivých vnějších, ale i vnitřních vlivů, je možné tyto jevy eliminovat nebo jim předcházet. Ne každý podnik zpracovává strategickou analýzu, některé ji dokonce netvoří vůbec. Avšak kvalitně zpracovaná strategická analýza se stává velkou konkurenční výhodou na trhu.

Pomocí jednotlivých strategií se uskutečňuje strategické řízení podniku, které bývá realizováno vrcholovým managementem, jelikož k vypracování strategické analýzy jsou potřebné odborné znalosti i dlouholeté zkušenosti.

Předmětem analýzy je okolí podniku, které se dělí na mikrookolí a makrookolí. V makrookolí působí jevy, které podnik nemůže svým jednáním nijak ovlivnit. Jevy mikrookolí již podnik ovlivnit může, jelikož zde působí faktory konkurence, které lze správným využitím strategické analýzy zdolat. Podstatou těchto analýz je schopnost reagovat efektivně a včas na případné změny okolních podmínek. Dále je také analyzováno interní prostředí firmy, z čehož vyplývají její silné a slabé stránky.

Cílem bakalářské práce je pomocí vybraných metod provést interní a externí strategickou analýzu podniku a na základě jejich výsledků vyvodit závěry z jednotlivých analýz a navrhnout možné alternativy budoucího vývoje firmy.

Česká republika se nyní nachází ve velmi příznivé ekonomické situaci a v následujících letech je predikován další růst spojený s optimistickým očekáváním spotřebitelů. Z tohoto důvodu by bylo momentálně výhodné investovat finanční prostředky do marketingové propagace produktů a diferencovat se tak od ostatních firem. Prostřednictvím správně vybrané strategie lze vytěžit z této ekonomické situace co nejvyšší tržby a navýšit tak podíl z celkového prodeje na českém trhu.

# 1. Strategické řízení

## 1.1 Historický vývoj

Významnost strategického myšlení si uvědomovali již vůdci ve starověku. Komplexní řízení bylo nezbytné při výstavbě pyramid v Egyptě, či v průběhu plánování válečné taktiky Alexandra Velikého.

Fotr (2012) ve své publikaci uvádí, že prvním velkým zlomem byla klasická škola v šedesátých letech, kdy se při řízení podniku vycházelo z vojenství. Ve vedení byl manažer, který měl kompetence k rozhodování o veškerém dění ve firmě. Cílem bylo maximalizovat výnosnost investovaných prostředků, měřenou ukazatelem pro návratnost investic ROI (Return On Investments). Z tohoto období pochází například SWOT analýza a Ansoffova matice.

V sedmdesátých letech se začala výrazně projevovat globalizace, což nutilo podniky diverzifikovat své produkty a vymezit si, na které trhy je výhodné soustředit nabídku. Vznikla BCG matice a McKinseyho metoda „7 S“. Při rozhodování se více zohledňovaly náklady, které se začaly měřit podílem ceny a vlastního kapitálu. Toto období se vyznačuje procesním přístupem.

Požadavky zákazníků začaly mít zásadní vliv na výrobu v osmdesátých letech, v evolučním přístupu, tudíž bylo nutné dbát na kvalitu výrobků a plánovat produkci podle poptávky. K přesné analýze nejen přání a potřeb spotřebitelů, ale i k odhalení ostatních vlivů ovlivňujících produkci byl navržen Porterův „model pěti sil“. Výroba se musela často přizpůsobovat novým trendům, z toho důvodu byl nutný nově vzniklý reengineering. Mezi nově zavedené ukazatele patřil například ROE (Return on Equity), vykazující rentabilitu vlastního kapitálu.

Po orientaci na vnější okolí se pozornost soustředila v devadesátých letech i na interní prostředí firmy, tedy na organizační strukturu, vztahy mezi pracovníky, efektivitu práce a ekonomické chování. Proto se toto pojetí označuje jako systémové. (Fotr, 2012) Vzniká koncept učící se organizace, který zahrnuje do řízení společnosti nejen vrcholový management, ale všechny zaměstnance. Každý člen se musí neustále vzdělávat a přizpůsobovat dynamickému prostředí (Business media, n.d.).

V současnosti je nezbytný komplexní přístup k řízení podniku procházející více úrovněmi řízení pro zajištění úspěšnosti na mezinárodním trhu. Záměrem už není pouze maximalizovat zisk, nýbrž tržní hodnotu podniku (Fotr, 2012).

Po pádu komunismu v roce 1989 se Československo zvolna vracelo k tržnímu hospodářství. Nejvyšší produkce se za centrálně plánované ekonomiky realizovala ve strojírenském průmyslu, který zahrnoval zbrojní výrobu, těžké strojírenství i těžbu hnědého a černého uhlí (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2011). Strategické plánování jako takové neexistovalo, jelikož vše plánovaly vládní orgány samy, nikoliv společnosti. Podstatou výrobního podniku bylo pouze co nejefektivněji zajistit naplánovanou produkci ve stanoveném množství a čase. Tržní ekonomika funguje především na principu konkurenčního boje, proto dobře navržená vlastní strategie představuje komparativní výhodu oproti konkurenci a stává se tak předpokladem úspěšnosti na trhu (Hanzelková, 2017).

## 1.2 Definice pojmu strategie

Pro přesnější pochopení této i jakékoliv jiné problematiky je vždy vhodné uvést exaktní definice. V mnoha odborných publikacích pojednávajících o tomto tématu lze nalézt různé pojetí strategie. Definice pojmu strategie zní následovně: „Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakými způsoby/cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny.“ (Keřkovský & Drdla, str. 5., 2003).

Ve stěžejní literatuře například od Kotlera (1993), Johnsona a Scholese (1993) nebo Vonderembse a Whita (1990) se často strategie definuje jednoduše jako: „množina strategických cílů a cest k jejich dosažení/naplnění“. Aaker (1989) formuluje tento pojem jako „plán naplnění mise společnosti“, kde vyzdvihuje souvislost mezi strategií a podstatou existence podniku (Hanzelková, 2017).

Koncept strategie se dodnes kontinuálně vyvíjí, proto pro tento pojem neexistuje jasná definice. Chápání tohoto pojmu tak často bývá velmi kontroverzním tématem. V současné literatuře je nejčastěji uváděno, že strategický management představuje soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné k dosažení konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. V dnešní době mají zaměstnanci stále větší potřebu zapojovat se do dění firmy a mít pravomoci k podílení se na jejím vedení. Důležité je pro ně mít pocit, že mohou ovlivnit to, co se jim v zaměstnání nelíbí a chtějí se tak seberealizovat. Z tohoto důvodu je při tomto stávajícím trendu nezbytné rozšířit chápání této problematiky o personální dimenzi,

jelikož záměrem každé organizace je být úspěšný. Expertem na tvorbu strategie se však nikdo nestane pouze díky studiu teorie. Tato činnost závisí nejen na teoretických poznacích, ale její podstatnou součástí jsou i zkušenosti a intuice. Proto je strategický management jak vědou, tak i uměním (Fotr, 2012).

### **1.3 Význam strategického managementu v podniku**

Strategické řízení je významným prvkem nejen ekonomické sféry, ale především vojenství, ve kterém je nezbytné zohledňovat faktory, jako jsou náklady, zásoby, okolní podmínky a vlastní přednosti i nedostatky. Stejně tak jako tržní subjekty mají i vojenské akce svůj cíl, k jehož dosažení využívají své silné stránky, jako jsou taktika, zbraně, síla a zdatnost vojáků a výběr příslušného bitevního pole. Tržní prostředí je v podstatě jedním velkým bojištěm, na kterém proti sobě válčí veškeré ekonomické subjekty, kde namísto zbraní využívají konkurenční výhody.

K vytvoření strategie bohužel nestačí pouze štěstí a náhoda. Náhody jsou pouze příležitostmi, které si díky cílevědomému a účelnému procesu lze vytvořit. Firma musí být připravena na všechny možné ovlivňující faktory, jak vnitřní, tak i vnější, a musí na ně umět flexibilně reagovat. Označovat tyto jevy za náhody, je tak pouze výsledkem nedostatečné připravenosti společnosti na měnící se prostředí (Sedláčková, 2006).

Mezi vnější vlivy patří především měnící se ekonomické podmínky, nové technologie a legislativa. Sledování těchto faktorů věnují pozornost vrcholoví manažeři, kteří provádí komparaci těchto externích jevů s interními podmínkami firmy. Každý podnik si proto nejprve musí uvědomit, v jakém stavu a na jaké pozici na trhu se v současnosti nachází, tedy jaký je jeho výchozí bod.

„Účelem každé strategie je dosáhnout vytyčených cílů, tedy požadovaného budoucího stavu. Důležité je stanovit cestu mezi těmito body, která však nikdy neexistuje pouze jedna. Touto činností se zabývá strategický management, jehož podstatu tvoří zvolené dlouhodobé záměry a cesty k jejich realizaci, které jsou limitovány specifikacemi jednotlivých podniků. Hmotným výstupem těchto aktivit je strategický plán.“ (Keřkovský & Drdla, str. 5., 2003).

Strategický management je užitečným nástrojem při vedení firmy z mnoha důvodů. Primárním cílem všech výrobních i nevýrobních podniků je maximalizovat prodej jimi nabízených výrobků i služeb s co nejnižšími náklady, k čemuž jsou zapotřebí ostatní náležitosti strategie,

jako jsou: efektivní alokace zdrojů i vynaloženého času, finanční analýza, disciplína, přijetí zavedených inovací, zmírnění dopadů podstupovaných rizik i včasné rozpoznání skrytých hrozeb a vlastností konkurence. Záměry podniku musí být diskutovány, akceptovány, a především chápány všemi stakeholdery, mezi které patří: vlastníci, všichni zaměstnanci, externí manažeři, dodavatelé, odběratelé, obchodní partneři, věřitelé, místní úřady, vláda i lidé žijící v bezprostřední blízkosti podniku (Fotr, 2012).

V dnešním globalizovaném a neustále se vyvíjejícím světě je nezbytná vysoká flexibilita firmy, jejíž míra úzce souvisí s trhem, na kterém organizace působí. Například ve výrobě stavebních cihel příliš inovací není, nýbrž ve světě informačních technologií nelze tvořit strategický plán na delší dobu než jeden rok. Z tohoto důvodu si musí každý manažer před návrhem plánu položit následující otázky: „Na jak dlouho by se strategie měla tvořit?“ neboli: „Na jak dlouho bychom měli dopředu plánovat?“

Délku strategie ovlivňuje řada skutečností. Prvním významným faktorem je samozřejmě již zmíněná konkurence. Ta totiž neustále mění podmínky na trhu, z čehož plyne, že čím menší počet konkurenčních subjektů, tím delší může být časový horizont strategie, protože přibližně vím, co mě čeká. Právě ale v oboru jako je IT, je skoro nemožné plánovat cokoliv dopředu. Změny zde totiž nastávají tak rychle, že je velmi obtížné předvídat, a tak se často stává, že nastanou jiné zvraty, než na které jsme se připravili. Z toho důvodu si některé firmy strategický plán netvoří, a přesto jsou úspěšné. Nicméně i neformální verze obchodní taktiky bývá často alespoň v mysli majitele či ostatních vyšších představitelů. Další skutečností, která má na délku plánu vliv je životní cyklus výrobku, jelikož při zavedení výrobku na trh používáme jiné postupy, než když je již trh nasycený, a jsou vyžadovány patřičné kroky pro zachování konkurenceschopnosti na trhu. Posledním takovým činitelem je pevnost závazků, tedy smluvních vztahů. Jistotu získáte především solidními a stabilními smlouvami s dodavateli i obchodními partnery. Taková jistota umožňuje navrhovat strategický plán na delší dobu (Ekospace, 2012).

## **1.4 Strategická východiska**

### **1.4.1 Poslání (mise)**

Poslání určuje primární význam existence podniku a jeho funkce. Vysvětluje tedy, proč byla společnost založena, s jakým účelem a komu má sloužit. Vztahuje se k současnému stavu organizace. Mise odpovídá na otázky: „Co můžeme zákazníkům nabídnout?“ a „Jaké jsou naše

technologické a obchodní způsobilosti (Mallya, 2007)?“ Čas od času je možné vidět i mise, obsahující deskripci cesty vedoucí k vytyčenému cíli, čímž se stává více věrohodnou (Taušl Procházková, 2017). Velmi inspirativní je mise společnosti Facebook: „Posláním Facebooku je dát lidem sílu sdílet a udělat svět otevřenější a propojenější.“, mezi jejíž hodnoty patří smělost, ambice pro ovlivňování okolí, rychlá evoluce a nastavování hodnot společnosti (Focus Agency, 2015). Pro názornou ukázkou rozdílů mezi vizí a misí uvedu také poslání Českého rozhlasu: „Naším posláním je sloužit veřejnosti, poskytovat kvalitní informace, vzdělávání, kulturu i zábavu a přispívat k ochraně a rozvoji základních hodnot demokratické společnosti.“, které můžeme tedy srovnat s jeho předchozí uvedenou vizí (Český rozhlas, n.d.).

### **1.4.2 Vize**

Vize je zaměřena do budoucna a vyjadřuje budoucí cíle podniku, tedy kam firma směřuje. Správně stanovená vize by měla obsahovat tyto náležitosti: produkt, cílové trhy, způsoby nabídky produktu, očekávaný zisk a podíl na trhu, cílové skupiny a stanovení ceny i kvality produktu či služby (Janišová, 2013).

Vytváření vlastní strategie začíná právě stanovením vize, která vychází ze základní filosofie dané společnosti. V první řadě by se mělo na tuto problematiku nahlížet realistickým pohledem, a uvědomit si, jaké jsou meze firmy. To, zda je formulována realisticky zjistíme srovnáním dané vize s výsledky situační analýzy a predikcí vývoje okolního prostředí. Touto komparací pak určíme velikost mezery, která pokud je příliš velká, pak je na místě nová formulace vize společnosti.

Je nezbytné, aby byla přijata a chápána všemi členy organizace, neboť jádrem každé korektně vymezené vize jsou cíle stanovené v souladu s přáními i potřebami zákazníků. Účelem je motivovat pracovníky k lepším výsledkům i zákazníky k nákupu prostřednictvím vize obsahující vůli k inovacím, což zapříčiňuje jakýsi energický náboj. Vize musí být natolik úderná, aby si ji každý zapamatoval do pěti minut (Jakubíková, 2013). Příkladnou vizí zveřejnil Český rozhlas: „Chceme být vysoce důvěryhodným, vyhledávaným a nezastupitelným sdělovacím prostředkem (Český rozhlas, n.d.).

### **1.4.3 Strategické cíle**

Vize je dále rozvedena ve formě strategických cílů, jelikož vize stanovuje pouze konec cesty, ke které je nutné se určitými dílčími kroky dostat (Janišová, 2013). S cíli organizace by měl být seznámen každý zaměstnanec, aby všichni věděli, co dělají a za jakým účelem.

Ke správnému stanovení strategických cílů se používá metoda SMART. Tato zkratka je tvořena z anglických slov, která však byla přeložena do českého jazyka tak, aby počáteční písmena českých slov stále odpovídala této zkratce, což se povede pouze u velmi málo takových zkratk.

S znamená specifický (Specific). Cíl musí být stanoven natolik přesně a srozumitelně, aby mu každý správně rozuměl. Cíl musí být také kvantitativně vymezen, abychom mohli posoudit, v jaké míře byl splněn což značí M – měřitelný (Measurable). Nejčastěji se jedná o množství, rozměry, váhu nebo finanční částku. A – akceptovaný (Accepted) značí, že cíl musí být přijat odpovědnou osobou, jejíž nesouhlas by znamenal nutnost nové formulace strategického cíle. Také musí být především realistický, což vymezuje zkratka R (Realistic). To jednoduše znamená, že musí být možné ho dosáhnout za stanovených podmínek. Poslední je T – termínovaný (Timed), tedy časově ohraničený. Stanovení termínu motivuje k co nejrychlejšímu splnění cíle.

Příkladem špatně stanoveného cíle je například: „Zvýšit prodeje.“ Správně stanovený podle metody SMART zní takto: „Ve druhém pololetí roku 2009 zvýšit prodeje osobních vozidel o 10 % oproti druhému pololetí roku 2008“ (Prukner, 2014).

## **2. Strategická analýza podniku**

Konečný (2013) uvádí, že aby podnik dosáhl svých strategických cílů je nutné stanovit vhodnou strategii, což zahrnuje rozbor a hodnocení všech informací podstatných k její správné formulaci. Díky tomuto procesu lze definovat současnou pozici firmy a pomáhá odhalit, co je třeba zlepšit a co naopak využít ve vlastní prospěch. Předmětem analýzy je externí prostředí a interního prostředí firmy, kde se analyzují její zdroje a schopnosti.

### **2.1 Externí analýza**

Při formulaci strategie se nejprve analyzuje vnější okolí podniku. Výstupem je pak vyhodnocení příležitostí a hrozeb pro danou firmu (Konečný, 2013).

#### **Okolí podniku**

Každý podnik je součástí nějakého systému a působí na něj vlivy okolního prostředí. Pro strategické plánování je nezbytné znát všechny faktory, které jakkoliv ovlivňují působení firmy

na trhu, nebo by mohly mít vliv v budoucnu. Okolí podniku se skládá jak z vnějších, tak i z vnitřních faktorů (Taušl Procházková, 2017).

Zdroje a schopnosti podniku musí být zajištěny tak, aby bylo možné flexibilně reagovat na vnější faktory. Proto je nejdůležitější úlohou analýzy stanovit na základě trendů a jevů pravděpodobnost působení budoucích vlivů na podnik a připravit tak firmu na všechny možné scénáře. Nestačí pouze určit, které jevy mohou ovlivňovat podnikovou činnost, ale také jak jsou tyto faktory spolu provázané, tedy jaké jsou mezi nimi souvislosti. Budoucnost si firma musí umět sama patričními kroky vytvářet. Nestačí pouze předvídat. Největší konkurenční výhodu má vždy ten, kdo bude rychleji reagovat na nové trendy než ostatní firmy v oboru. Výsledkem externí analýzy je pak určení příležitostí a hrozeb pro daný podnik (Sedláčková, 2006).

### **2.1.1 Makrookolí**

Makrookolí je tvořeno vnějšími faktory působícími na organizaci. Na tyto externí jevy nemá firma vliv. Jsou pevně dané a nelze se jim vyhnout. Proto je podstatnou součástí analýzy okolí zkoumání těchto jevů. Není sice možné je ovlivnit, ale firma se na ně díky strategii může připravit a flexibilně na ně reagovat (Srpková, 2010).

### **2.1.2 PESTLE analýza**

Metoda PESTLE je rozšířená verze analýzy PEST o legislativní a ekologické faktory. Zkratka PEST vyjadřuje ekonomické, politické, sociální a technologické vlivy. Účelem této analýzy je určit, v jaké pozici na trhu se daná firma momentálně nachází a z minulého vývoje okolních jevů predikovat jejich budoucí vliv na organizaci (Konečný, 2013).

### **2.1.3 Mikrookolí**

Odvětví, ve kterém daný podnik působí, v podstatě tvoří hranici mikrookolí. Lze tedy říci, že odvětví se ztotožňuje s mikrookolím. Faktory působící v rámci mikrookolí je možné ovlivnit a lze je využít ve vlastní prospěch. Vztah mezi odvětvím a podnikem je tedy oboustranný. Odvětví působí na podnik a zároveň podnik ovlivňuje odvětví. Analýza daného odvětví je užitečná k rozpoznání vývojových trendů, konkurentů a jejich vazeb. Firma dosahuje zisku prostřednictvím uspokojování přání a potřeb svých zákazníků, o které soupeří na trhu s konkurenčními subjekty právě ve vybraném odvětví (Uhřík, 2014).



### **2.1.4 Porterův model pěti sil**

Pro zkoumání konkurenčního prostředí se velmi často využívá Porterův model pěti sil. Základní myšlenkou je, že pozice, na které se podnik v dané chvíli nachází, je určena působením těchto pěti činitelů: vyjednávací silou zákazníků i dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů na trh, možností náhrady produktu substituty a stávajícím konkurenčním bojem mezi podniky v oboru. Nicméně produktu nehrozí pouze náhrada substituty. Na jeho nabídku mají vliv i komplementy, které tato teorie opomíjí (Hanzelková, 2017). Komplementy jsou takové produkty, kdy spotřeba jednoho produktu vyvolává potřebu koupě druhého. Pokud se zdraží první komplement, pak klesne poptávka po druhém komplementu.

Výsledkem této analýzy je zjištění ziskovosti odvětví, na kterém daný podnik působí. Míru úspěšnosti firmy na vybraném trhu určuje právě onen střet pěti konkurenčních sil. Vyvozujeme z ní také které aktivity jsou pro firmu výhodné, a které naopak vyřadit (Taušl Procházková, 2017).

## **2.2 Interní analýza**

Jak Mallya (2007) vysvětluje, snahou analýzy vnitřního prostředí firmy je identifikovat silné a slabé stránky. Prvním prostředkem k naplnění cíle je efektivní využívání zdrojů. Mezi takové zdroje patří zaměstnanci a jejich schopnosti a znalosti, kvalitní práce manažerů, finance, budovy, stroje a technika. Například velké podniky mají mnoho financí i pracovní síly, nicméně kvůli složité a pevné organizační struktuře hůře reagují na vnější změny než malé podniky. Pro určení silných a slabých stránek je důležité analyzovat všechny vnitřní faktory podniku.

### **2.2.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje**

Prvními jsou faktory vědeckotechnického rozvoje, které tvoří nebo zdokonalují nabízené produkty i služby. Jedním z hlavních obecných cílů organizace je snižovat výrobní náklady, čehož lze dosáhnout vylepšováním procesu výroby. Nízké výrobní náklady umožňují stanovit nižší prodejní ceny, což vede ke zvýšení poptávky zákazníků po produktu. Pro zdokonalení výrobního procesu je nezbytný výzkum a vývoj, proto by si firma měla stanovit, kolik procent z obrátu bude vynaloženo na tuto práci (Mallya, 2007).

Přístupy podniků k vědeckotechnickému rozvoji lze rozdělit do tří skupin. Prvními jsou ofenzivní inovátoři, kterými jsou převážně firmy, které teprve vstoupily na trh a umí myslet inovativně, díky čemuž dokáží mít nové nápady a vytvářet nové produkty, či vylepšit ty již

existující. Těmito inovacemi se snaží penetrovat na trh a zaplnit tak jeho mezery. Další skupinou jsou defenzivní následníci, to bývají většinou velké podniky, které na daném trhu působí již dlouhou dobu. Tyto firmy mají velké množství prostředků k tomu, aby mohli využít práci inovátorů ve svůj prospěch a vyladit nedostatky jejich nově zavedených produktů na trhu. Poslední skupinou jsou defenzivní imitátoři. Tato skupina pouze imituje práci konkurence, nevymýšlí nic nového, a nemusí tak vynakládat žádné zdroje na výzkum a vývoj. Nejvýhodnější oblastí pro tuto skupinu jsou technologicky nenáročné trhy (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

### **2.2.2 Marketingové a distribuční faktory**

Marketingové a distribuční faktory je nutné analyzovat z důvodu motivace zákazníka ke koupi, což uskutečníme vhodnou a efektivní cestou produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Tyto činitele nejlépe popisuje marketingový mix, označovaný také jako metoda 4P. Tento mix je tvořen produktem – product, cenou – price, distribucí – place a marketingovou komunikací – promotion (Kaplan & Norton, 2008).

### **2.2.3 Výrobní faktory a řízení výroby**

Výroba jako taková se neuskutečňuje pouze v klasickém výrobním podniku. Transformace vstupních výrobních faktorů na výstupy, ať už výrobky či služby probíhá i v nevýrobních podnicích. Při analýze těchto faktorů je nutné nejdříve definovat výrobní činnost konkrétního podniku nebo strategické obchodní jednotky. Výrobní proces je složen z definice daného výrobku nebo služby, jejich portfoliem a množstvím, aplikovanými technologickými postupy, uspořádáním a posloupností výroby, stálostí výroby a flexibilitou vůči změnám v poptávce nebo jiných působících jevech (Hanzelková, 2017).

### **2.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Podle Kučery (2007) je analýza zdrojů firmy v rámci interní analýzy stěžejní, jelikož tyto zdroje jsou prostředkem k naplnění podnikových cílů. Je proto nezbytné tyto zdroje využívat co nejefektivněji a zjistit vzájemné závislosti mezi nimi.

Tyto zdroje lze rozdělit do čtyř základních skupin. První jsou hmotné zdroje, mezi které patří budovy, stroje, dopravní prostředky apod. Naproti tomu jsou zdroje nehmotné, např. know-how, hodnoty firmy, práva, interní normy. Třetí skupinou jsou lidské zdroje, u kterých je měřena jejich kvantita a kvalita, přesněji tedy např. vzdělání, znalosti, zkušenosti, produktivita.

Poslední, avšak neméně důležitou skupinou jsou finanční zdroje podniku, kde bývá kalkulován poměr cizího a vlastního kapitálu apod. (Kučera, 2007).

Tyto faktory by měly být předmětem analýzy v rámci faktorů podnikových i pracovních zdrojů:

- „image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optima výrobních nákladů,
- účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku,
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým,
- kvalita zaměstnanců,
- vztahy s odbory,
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- účinnost systému strategického řízení,
- účinnost informačního systému“ (Fojtíková, 2013, str. 16.).

### **2.2.5 Analýza finančních zpráv a údajů**

Jelikož k vykonávání činností v podniku jsou zapotřebí finance, je nutné tyto zdroje určitým způsobem řídit. Finanční řízení zahrnuje: snahu zajistit dostatečné finanční zdroje a jejich efektivní využívání při výrobě nebo poskytování služeb a také k financování podniku jako takového, rozdělování podílů na zisku vlastníkům společnosti, plánování, prognózování, sběr dat a jejich následnou analýzu a kontrolu správnosti výsledků, řízení hospodárnosti a všechny finanční operace spojené s existencí podniku.

Cílem finančního řízení podniku je samozřejmě zajistit obecný cíl, tedy co nejefektivnější využívání vlastních i cizích zdrojů k maximalizaci tržní hodnoty podniku, aneb maximalizace bohatství vlastníků, v delším časovém horizontu. Mezi dílčí cíle související přímo s finančním řízením patří solventnost podniku, tedy konstantní schopnost podniku splácet své závazky, likvidnost podniku, trvale udržovaný vysoký výsledek hospodaření a docílení rentability vlastního kapitálu (Martinovičová, 2006).

## 2.3 SWOT analýza

Výstupem externí a interní analýzy je SWOT analýza. Předmětem této analýzy je identifikovat silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Jak lze vidět, zkratka SWOT je tvořena počátečními písmeny zmíněných anglických názvů pro zkoumané aspekty této metody. Rozbor interního prostředí poskytuje přehled silných a slabých stránek organizace. Tyto prvky jsou definovány vnitřními vlivy, konkrétně např. duševním vlastnictvím, lidským kapitálem a financemi. Z externích vlivů, které působí na firmu z vnějšku identifikujeme, které jsou pro ni příležitostí, a které naopak hrozbou. Nicméně to, co bude pro firmu příležitostí a co hrozbou je ovlivňováno především silnými a slabými stránkami organizace. Kupříkladu firma si může sama aktivně vytvořit tržní příležitosti např. inovacemi, zavedením nového produktu na trh, poskytnutím širšího spektra služeb, nežli nabízí konkurence apod. Stejně tak může firma předcházet hrozbám, kterým lze čelit jejich včasnou identifikací pomocí správně zvolených predikčních metod, které spadají do kompetence vrcholového managementu společnosti či pravidelným controllingem (Kaplan & Norton, 2008).

V šedesátých letech byl veden výzkumný projekt Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity, kdy bylo zkoumáno pět set nejvýznamnějších amerických firem se snahou zjistit příčiny selhávání firemního plánování. Tímto výzkumem se podařilo vymezit šest nejdůležitějších oblastí, majících vliv na úspěšnost firmy: nabízené produkty, způsob jejich prodeje, cílová zákaznická skupina, způsob distribuce, finance podniku (ceny, náklady, investice) a způsob řízení celého procesu. Všech těchto šest oblastí jsou základem pro sestavení SWOT analýzy, jelikož jsou rozhodujícími faktory při rozhodování zákazníka, zdali bude nadále s firmou spolupracovat či ne. SWOT analýza je tedy velmi užitečným nástrojem při predikci vývoje nejen firmy jako takové, ale i tržního prostředí, ve kterém se firma pohybuje (Grant, 2013).

## 2.4 Analýza rizik

Riziko se skládá ze dvou částí: pravděpodobnosti, že se něco pokazí, a negativních důsledků, pokud se tak stane. Tyto dvě skutečnosti jsou zobrazeny na Obrázku č. 1, kde jsou vyjádřeny osami x a y.

Riziko může být obtížné odhalit, natož se na něj připravit a následně ho řídit. Pokud však toto riziko opravdu nastane a firma se musí vypořádat s jeho následky, které nebyly zahrnuty v plánech, pak se zvyšují firmě náklady finanční i časové a může být ohrožena firemní reputace.

Díky tomu je analýza rizik základním nástrojem při tvorbě strategické analýzy. Díky této analýze lze identifikovat a pochopit možná rizika. Díky jejich včasné a správné predikci je firma může lépe zvládat a minimalizovat jejich dopad (Mind Tools, 2018).

**Obrázek č. 1:** Matice rizik

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká významnost
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední významnost
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	nízká významnost
		1	2	3	4	5	
		Pravděpodobnost výskytu rizika					

*Převzato: Vlastní cesta, 2017*

Analýza rizik je proces, který vám pomůže identifikovat a řídit potenciální problémy, které by mohly ohrozit klíčové obchodní iniciativy nebo projekty.

Chcete-li provést a analýzu rizik, musíte nejprve identifikovat možné hrozby, kterým čelíte, a pak pravděpodobnost, že tyto hrozby nastanou.

Analýza rizik může být složitá, protože je potřeba zkoumat mnoho podrobných informací, jako jsou plány projektů, finanční údaje, bezpečnostní protokoly, marketingové prognózy a další relevantní informace. Tato analýza však představuje základní plánovací nástroj, který při správném zpracování šetří čas i peníze (Mind Tools, 2018).

## 2.5 Návrh strategie

Výstupem provedení strategické analýzy je formulace strategie, která vyplývá z definování silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb pro podnik, identifikovanými právě díky SWOT analýze. Následně je nutné vybrat vhodnou strategii z navržených variant, kterou management firmy schválí a bude realizována. Přirozeně snahou každého podniku by mělo být eliminovat slabé stránky a snažit se včas identifikovat hrozby a předcházet jim, a naopak co nejvíce využívat své silné stránky a příležitosti ku svému prospěchu. Způsob, jak předcházet hrozbám

a odstraňovat slabiny je definování strategických cílů, které by správně měly obsahovat vhodná opatření proti těmto jevům. Strategické cíle však neřeší pouze problematiku negativních jevů, ale udává i možnosti optimálního využívání slabých stránek a příležitostí.

V praxi samozřejmě nenastávají pouze dvě situace, tedy že by firma měla pouze silné stránky a příležitosti nebo pouze slabiny a hrozby. Výsledkem analýzy SWOT jsou kombinace těchto čtyř prvků, podle kterých se dále vybírají vhodné varianty strategie. Informace z této analýzy slouží tedy především ke stanovení strategických cílů a vize podniku.

**Tabulka č. 1:** SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Strategie S-O	Strategie W-O
	Hrozby	Strategie S-T	Strategie W-T

*Zdroj: Keřkovský, 2013*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Jak lze vidět v Tabulce č. 1, mohou nastat čtyři situace. Tou neoptimálnější je kombinace S-O (Strengths – Opportunities), kdy převažují silné stránky a příležitosti. Tato situace je nejvhodnější pro zavádění inovací, tedy pro růstovou strategii.

Další možností je situace S-T (Strengths – Threats). Zde je nutné využít strategii diverzifikace. Zásadní je včas a správně identifikovat budoucí hrozby a čelit jim co nejefektivnějším využitím silných stránek podniku, nebo je přeměnit na příležitosti.

V situaci, kdy se podnik nachází v situaci W-O (Weaknesses – Opportunities) má podnik mnoho příležitostí, ale nedokáže nebo je nemůže využívat, kvůli svým slabým stránkám. Tuto situaci lze vyřešit využíváním vhodných příležitostí a tyto slabiny i tak překonat.

Poslední variantou je kvadrant W-T (Weaknesses-Threats). Tato varianta je nejhorší, jelikož slabé stránky firmy jsou umocňovány hrozbami z vnějšího prostředí. V této situaci podnik vybírá defenzivní strategii, tedy strategii ústupu. Firma by se měla snažit minimalizovat své slabiny a vyhýbat se hrozbám (Konečný, 2013).

### **2.5.1 Tři obecné strategie**

Porter a Mallya (2007) uvádějí tři obecné teorie pro strategie vedoucí k dosažení dlouhodobě udržitelného výnosného postavení firmy na trhu. Těmito základními druhy strategií jsou tedy: nákladová, diferenciací a strategie zaměření.

#### **Strategie nákladová**

Strategie nákladová má vymezený jednoznačný cíl, a tedy snažit se získat prvenství v celkových nákladech. Záměrem je samozřejmě zajistit náklady co nejnižší, jelikož se promítají do prodejní ceny a na většině trhu vítězí právě produkty s nejnižší cenou. Snížení nákladů lze docílit například zavedením vysoce produktivních výrobních zařízení a průběžným kontrolováním produkce a nákladů. Důležité je nezlepšovat pouze stávající výrobní postupy, ale snažit se také hledat nové, alternativní cesty ke snížení těchto výrobních nákladů.

#### **Strategie diferenciací**

Při strategii diferenciací se firma snaží odlišit od konkurence tím, že nabízí produkty či služby takové, které ostatní podniky působící na daném trhu nenabízejí. Jedinečnosti lze dosáhnout inovativními technologiemi, designem, zákaznickým servisem nebo také například způsobem distribuce. Možností je zde velmi mnoho. Hrozí zde ale riziko, že konkurenční firmy budou tyto inovace a odlišnosti napodobovat a přimějí zákazníky kupovat jejich produkty a služby.

#### **Strategie zaměření**

Strategie zaměření, uváděna často také jako strategie soustředění pozornosti spočívá, jak již napovídá název, ve soustředění pozornosti na konkrétní cílovou skupinu, segment výrobní řady či geografické území. Tato strategie je založena na přesvědčení firmy, že ve zvoleném segmentu dokáže nabízet produkty a služby kvalitněji či levněji než konkurence. Problémem zde často bývá, že podniky sledují pouze jednu oblast a nevěnují pozornost ostatním, dokud zcela nevyčerpají kapacitu té, na které právě působí a opomíjejí měnící se faktory a nedokáží se jim rychle přizpůsobovat (Šibalová, 2015).

### **2.5.2 Alternativní podnikové strategie**

Poslání, cíle a výsledky interních a externích analýz definují strategii, kterou by si daný podnik měl zvolit, aby byl v konkurenci úspěšný. Všechny tyto aspekty musí vrcholový management firmy během strategické analýzy neustále přehodnocovat, jelikož průběžné výsledky těchto

analýz udávají směr podnikání. Může například nastat situace, kdy vedení zjistí, že trh, na kterém působí není pro předmět jejich podnikání výhodný, a musí tak změnit svou orientaci na trhu. Tento akt potom zasahuje jak do strategických cílů, tak i do stanovené vize podniku.

### **Strategie stability**

Mallya (2007) definuje několik důvodů, proč firma bude sledovat vybranou strategii. Prvním může být například situace, kdy náklady na nové činnosti převyšují výhody plynoucí z těchto aktivit. Tento typ strategie také pomáhá organizaci soustředit se na stávající vymezené cíle, které jsou účinným nástrojem konkurenceschopnosti. Pokud si firma zvolí strategii stability, není nutné provádět rozsáhlé inovace, ale určitě se vyplatí zvyšovat produktivitu a inovovat již stávající produkty či služby (Mallya, 2007).

### **Strategie expanze**

Tento typ strategie uplatňují nejen firmy na domácím trhu, ale i ty, které působí globálně. Ctižádostivé větší podniky mají za cíl expandovat i na zahraniční trhy a navýšit tak tím svůj zisk. Tyto ambice nejsou naplňovány pouze vývozem a dovozem na zahraniční trhy, ale také v podobě smluvní spolupráce s podniky v cizích zemích.

Tato strategie by měla být uplatňována vždy v souladu s těmito třemi zásadami: přijatelnost, vhodnost a proveditelnost. Firmy jsou motivovány k provedení expanze například novými podnikatelskými příležitostmi, rozšířením odbytových i nákupních trhů, zvýšením obratu nebo poptávkou po produktech dané firmy, které se v cizích zemích nenabízejí (Marke, 2015).

### **Strategie omezení**

Konečný (2013) ve své literatuře uvádí, že pokud je zapotřebí omezit nabídku produktů a služeb, či opustit jeden z trhů, na kterém společnost působí, přiklání se ke strategii omezení. Podstatou tohoto typu strategie je zbavovat se prvků, které nevydělávají, tedy kde náklady převyšují výnosy. Mezi takové prvky patří například produkty a služby, o které tedy zákazníci nejeví zájem, nebo mohou být tyto produkty nabízeny na nevhodném trhu, tedy byla vybrána špatná cílová skupina.

### **Kombinovaná strategie**

Jak již vyplývá ze samotného názvu této strategie, jedná se o kombinaci výše uvedených tří typů strategií. Jednotlivé strategie mohou být využívány buď v různých časových úsecích, nebo pro každou podnikatelskou jednotku zvlášť (Konečný, 2013).



## **2.6 Implementace**

Implementace strategie představuje plnění mise, vize a postupné dosahování strategických cílů prostřednictvím strategických činností a ostatních aktivit. I když je tvorba strategie v kompetenci vrcholového managementu, při její implementaci je nezbytně nutné, aby každý zaměstnanec dané společnosti svými aktivitami přispíval k naplňování této strategie, jinak nemá smysl (Souček, 2015).

## **2.7 Kontrola**

Samotná implementace navržené strategie stále není zárukou úspěchu. Zavedená strategie musí být průběžně kontrolována a případně korigována a upravována. Tato kontrola by měla být prováděna na všech třech úrovních managementu, tedy na vrcholové, taktické i operativní. Zjištěné informace ze všech manažerských úrovní i ze všech organizačních jednotek firmy by měly být formou zpráv předávány příslušnému vedení, které rozhoduje o tvorbě strategie. Vzniká tak nepřetržitý cyklus, ve kterém se neustále opakuje plánování a kontrola (Fotr, 2017).

## Metodologie práce

Cílem má bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu firmy Severočeské doly, a.s. a na základě závěrů vyvozených z jednotlivých analýz predikovat budoucí možné alternativy vývoje.

Ke zpracování teoretické i praktické části této práce bylo zapotřebí prostudovat odborné publikace pojednávající nejen o tématu strategická analýza, ale také na téma marketing, finanční analýza a také literaturu o těžební činnosti a zdrojích elektrické energie. Všechny poznatky z odborné literatury byly využity při zpracovávání teoretické části, ze které dále vychází část praktická, zaměřující se již konkrétně na podnik Severočeské doly, a.s.

Východiskem pro zpracování strategické analýzy je definování současné pozice tohoto podniku s využitím současných strategických cílů, mise a vize a také zjistit, jaký je současný vývoj Severočeských dolů, a.s. na trhu těžebních společností. Dále je nutné vymezit všechny externí faktory, které ovlivňují tuto firmu a její pozici na trhu i budoucí vývoj. Všechny externí faktory jsou definovány pomocí analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil. Interní analýza se věnuje firemnímu prostředí, zaměřuje se tedy například na marketingové, výrobní a technické aspekty firmy, přičemž podstatnou součástí je i finanční analýza. Výsledkem těchto analýz jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby pro firmu Severočeské doly, a.s. Následuje analýza rizik, která vymezuje závažnost a dopady těchto nepříznivých jevů. Na základě informací získaných z vlastních analýz, informací z odborné literatury a internetových zdrojů a konzultací se zaměstnancem této firmy byly navrženy tři možné alternativy budoucího vývoje.

Informace o společnosti Severočeské doly, a.s. jsem získávala primárně prostřednictvím vedení přímých rozhovorů s manažerem kontroly a řízení panem Andráškem, který se osobně věnuje mimo jiné i zpracovávání strategické analýzy. Rozhovory byly řízené, jelikož jsem měla dopředu připravené otázky s cílem zjistit veškeré informace potřebné k vytvoření vlastní strategické analýzy pro tuto firmu. Především pro mne byly podstatné informace o všech externích jevech, se kterými se musí momentálně vypořádávat a které předpokládají, že nastanou v budoucnu.

Všechny tři mnou navržené alternativy budoucího vývoje jsem konzultovala s panem Andráškem z firmy Severočeské doly, a.s. První varianta nastane se skoro stoprocentní pravděpodobností. Další dvě varianty pan Andrášek považuje za optimální pro tuto firmu s ohledem na budoucí vývoj trhu těžařských společností.

## 3 Informace o vybraném podniku

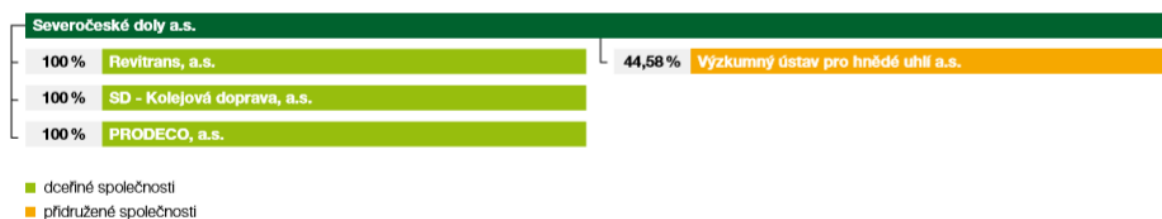
### 3.1 Základní informace o společnosti

Severočeské doly a.s. jsou největší hnědouhlenou těžební společností v České republice, která byla založena dne 1. ledna roku 1994. Sídlo společnosti Severočeské doly a.s. se nachází ve městě Chomutov, v Ústeckém kraji (Severočeské doly, a.s. - A, n. d.).

### 3.2 Předmět činnosti a organizační členění

Těžba, úprava a odbyt hnědého uhlí a doprovodných surovin jsou činnosti tvořící předmět podnikání této společnosti. Veškerá těžební činnost tohoto podniku se odehrává v Mostecké pánvi, konkrétně povrchovým způsobem, a to v lokalitách Doly Nástup Tušimice a Doly Bílina (Český báňský úřad, 2017).

**Tabulka č. 2:** Konsolidační celek Skupiny Severočeské doly



*Převzato: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

Tabulka č. 2 znázorňuje hierarchii konsolidačního celku Skupiny Severočeské doly a podíly Severočeských dolů, a.s. na zisku dceřinných a přidružených společností. Mateřská společnost SD, a.s. má stoprocentní podíl na základním kapitálu svých třech dceřinných společností, kterými jsou PRODECO, a.s., Revitrans, a.s. a SD – Kolejová doprava, a.s. Do Skupiny Severočeské doly spadá i jedna přidružená společnost, Výzkumný ústav pro hnědé uhlí, a.s. se sídlem v Mostě.

PRODECO, a.s. je nejvýznamnější strojírenskou společností v Ústeckém kraji, která dodává komplexní strojírenskou dodávku pro povrchovou těžbu a během jejího provozu se stará i o údržbu a servis.

Vozový park Skupiny Severočeské doly je spravován společností Revitrans, a.s. Tato firma dodává motorová vozidla a stroje určené k rekultivacím a zajišťuje i vrtné a trhací práce.

Třetí dceřinná firma, SD – Kolejová doprava, a.s., se zabývá přepravou hnědého uhlí po železničních drahách v celé České republice. S touto činností souvisí i údržba kolejových vozidel a služby související s předním palivovým cyklem uhelných elektráren (Skupina Severočeské doly, 2017).

### 3.3 Poslání

Posláním Skupiny SD není pouze těžba, úprava a prodej hnědého uhlí, ale také, jak zobrazuje obrázek č. 1, rekultivace ploch dotčených těžbou, pomoc okolním obcím a městům ležících v blízkosti jejich dolů a ochrana životního prostředí.

**Obrázek č. 2:** Mise Skupiny Severočeské doly



*Převzato: Webové stránky Severočeských dolů, a.s. 2019*

Firma si vytváří finanční rezervy, určené k sanacím, rekultivacím a ke kompenzaci důlních škod. Obnovou krajiny se společnost snaží obnovit ekologickou stabilitu daných území (Severočeské doly, a.s. - A, n.d.).

Konkrétně definovaná mise Skupiny SD zní takto: „Odpovědně a hospodárně těžít svěřené zásoby hnědého uhlí, chránit přírodu a životní prostředí a posilovat biodiverzitu, rekultivovat krajinu po těžbě a vytvářet podmínky pro následnou revitalizaci a resocializaci, pomáhat obcím a městům, jež leží v blízkosti dolů a provozů.“ (Skupina Severočeské doly, 2017).

### 3.4 Vize

Vizi si Skupina Severočeské doly stanovila následovně: „Být odpovědným partnerem a zároveň respektovaným lídrem v oblasti těžby a úpravy hnědého uhlí – lze uskutečnit pouze s výraznou pomocí dceřiných společností. Jedním z nejpodstatnějších znaků odpovědné společnosti je budování a udržení vztahů se všemi subjekty, které jsou činností skupiny ovlivněny. Velký důraz klade skupina SD na akceptaci těžby uhlí lidmi v bezprostřední blízkosti povrchových

dolů i ve vzdálenějších lokalitách. Tato skutečnost je předpokladem pro dlouhodobou udržitelnost skupiny.“ (Skupina Severočeské doly, 2017).

### **3.5 Strategické cíle**

Dlouhodobé zvyšování tržní hodnoty firmy a udržení finanční stability je primárním cílem Skupiny Severočeské doly.

Jak uvádí Skupina Severočeské doly ve své výroční zprávě, jejich hlavním záměrem jakožto zaměstnavatele je vytváření a udržení perspektivních pracovních pozic, což přispívá ke stejné zaměstnanecké situaci i v dodavatelských a servisních firmách. Ve výsledku tak přispívá ke zvýšení zaměstnanosti v celém regionu.

Druhotným cílem, avšak pro Skupinu SD neméně důležitým, je docílit tzv. „Efektivní a bezpečné těžby“. V souladu s tímto heslem se firma snaží dodržovat vysoké standardy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a minimalizovat škody po povrchové těžbě výsadbou nové zeleně v Krušných horách, čímž se tento kraj stává tzv. „Krajem s lepší vyhlídkou“.

V souladu s programem „Efektivní a bezpečná těžba“ Skupina SD podporuje zavádění inovací v procesech rekonstrukce a modernizace těžebních zařízení, dopravních prostředků i technologiím zpracování uhlí. Úsilí se tedy soustřeďuje na ekologické způsoby úpravy a užití uhlí, což spočívá v inovativních spalovacích produktech a odsíření hnědého uhlí. Skupina SD tedy neustále hledá nové možnosti řešení v oblasti tvorby i ochrany životního prostředí v Mostecké pánvi (Skupina Severočeské doly, 2017).

## **4. Strategická analýza Severočeských dolů, a.s.**

### **4.1 Analýza makrookolí – PESTLE analýza**

Pro strategickou analýzu makrookolí, tedy vlivů faktorů vnějšího prostředí byla vybrána PESTLE analýza, která zahrnuje oproti analýze PEST i legislativní a ekologické faktory, jež mají také zásadní vliv na působení Skupiny Severočeské doly. Zpracováním této analýzy lze určit budoucí příležitosti a hrozby vyplývající z hodnocených faktorů prostředí.

### **4.1.1 Politické faktory**

#### **Energetická politika státu**

Záměrem Ministerstva průmyslu a obchodu je zvýšit efektivitu využití zásob hnědého uhlí v souladu s ekologickými omezeními a také prodloužení životnosti stávajících velkolomů hnědého uhlí v severních Čechách. Co se týče Dolů Bílina, životnost tohoto velkolomu by se měla posunout z roku 2035 na rok 2050.

Vládou ČR byla přijata energetická koncepce s prioritou využití domácích zdrojů energetických surovin, tedy i uhlí. Plánuje se však omezení spotřeby uhlí a po roce 2050 dokonce úplné opuštění uhlí jakožto zdroje elektrické energie (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

Ve Státní energetické koncepci (SEK) byly energetikou ČR stanoveny základní strategické cíle, mezi které patří bezpečnost, konkurenceschopnost a udržitelnost. Dále také obsahuje zaměření na možná řešení sociálních dopadů na zaměstnanost i celkovou ekonomickou situaci v regionu severních Čech (Hospodářská komora České republiky, 2015).

Zákonem je stanovena povinnost vytvářet finanční rezervy pro účely sanace a rekultivace důlní krajiny. Následně mohou být se souhlasem báňského úřadu vybrány z vázaného účtu a využity ke stanoveným účelům (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

#### **Spotřeba hnědého uhlí**

Lom Bílina má schválené povolení k hornické činnosti na těžbu hnědého uhlí do roku 2030, ale jelikož je výhradním producentem v této oblasti, je Skupina SD zahrnována v prognózách i na období po vypršení povolení, jelikož je skoro jisté, že se toto povolení prodlouží. I když podíl hnědého uhlí na výrobě elektrické energie plynule klesá, bude nadále využíváno i v horizontu následujících několika desetiletí. Tento pokles je způsoben transformací a modernizací energetiky a podle předpovědi by měl být způsobován touto okolností až do roku 2025. Po tomto roce bude již pokles spotřeby hnědého uhlí způsoben klesající těžbou. Využitelné zásoby hnědého uhlí z tohoto lomu by bez dalšího povolení stačily pouze do roku 2036 (Hospodářská komora České republiky, 2015).

Z těchto důvodů je nezbytné tuto okolnost v dlouhodobém výhledu pokládat za hrozbu, a to jakožto jednu z největších pro tento podnik, jelikož zásoby hnědého uhlí jsou omezené a je zájmem vlády ČR těžbu hnědého uhlí postupně omezovat. Proto pokud tato společnost nezmění předmět svého podnikání, hrozí jí zánik.

### **Změna hranice územně ekologických limitů**

Dne 19.5.2015 bylo vládou usneseno, že na lomu Bílina proběhne změna hranice územně ekologických limitů (ÚEL) na 500 m od zastavěného území obce. Velkolom Bílina se má v budoucnu stát stěžejním dodavatelem hnědého uhlí (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

Pokud by tato hranice nebyla změněna, nemohly by být realizovány žádné dodávky hnědého uhlí nad rámec současných smluv. Tento nedostatek by zasáhl prvotně teplárny a následně i drobný prodej kolem roku 2020. Tento scénář by pokračoval tak, že do roku 2024 by začaly klesat roční objemy vytěženého uhlí a do roku 2030 by se tento pokles znásobil, což by způsobilo postupné propouštění zaměstnanců dolu Bílina i ve Skupině SD z důvodu utlumení těžby. Nakonec by se do roku 2038 úplně vytěžily zásoby hnědého uhlí a bylo by tak nutné ukončení těžební činnosti v tomto lomu, přičemž by se stav zaměstnanců Skupiny SD snížil o 90 % (Hospodářská komora České republiky, 2015).

### **Aktivity neziskových organizací a hnutí Greenpeace, Zelení apod.**

Podle předchozích zkušeností této firmy se aktivity těchto organizací projevují především formou nátlakových a petičních akcí a záměrným zdržováním podnikatelských projektů. Z těchto důvodů je nutné s jednáním těchto organizací počítat a zahrnout je do strategických podnikatelských plánů.

Například dne 24.6.2017 neoprávněně vniklo do Dolů Bílina přibližně 140 demonstrujících aktivistů z projektu „Klimakemp 2017 – Limity jsme my“. Během konání protestu naštěstí nevznikly škody na majetku, jelikož na místě protestu probíhala odstávka za účelem oprav. Bylo nutné zastavit pouze těžbu skrývkových hornin (Severočeské doly, a.s. - F, 2017).

## 4.1.2 Ekonomické faktory

### Míra nezaměstnanosti

**Tabulka č. 3:** Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

Ukazatel	4. čtvrtletí 2017	1. čtvrtletí 2018	2. čtvrtletí 2018	3. čtvrtletí 2018	4. čtvrtletí 2018
Míra zaměstnanosti (%)	58,9	58,8	59,2	59,3	59,5
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,4	2,4	2,2	2,3	2,0
Míra ekonomické aktivity (%)	60,4	60,3	60,5	60,7	60,8

*Zdroj: Český statistický úřad, 2019*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

V Tabulce č. 3 je uvedeno, že obecná míra nezaměstnanosti za rok 2018 klesla z 2,4 % na 2,0 %. Ideální hodnota činí 2,2 %, z čehož vyplývá, že momentální obecná míra nezaměstnanosti je nižší, než by bylo pro zaměstnavatele výhodné (Český statistický úřad, 2019).

Nezaměstnanost je velmi nízká, což způsobuje nedostatek pracovní síly a firmy jsou tak nuceny investovat více financí do výroby a rozšiřovat kapacity. Takto nízká nezaměstnanost se pak stává i brzdou růstu české ekonomiky. Poptávka po pracovnících tak stále zůstává, jelikož volných pracovních míst je více, než zájemců o práci. Velký nedostatek je také kvalifikovaných zaměstnanců, kteří často odcházejí pracovat do zahraničí, nebo zakládají vlastní podniky (Incorp, 2018).

### Vývoj hrubého domácího produktu

Zkoumáním číselných dat bylo zjištěno, že ukazatel HDP meziročně vzrostl o 5 %, z čehož vyplývá, že ekonomická situace je příznivá a to především v průmyslu a službách. Dále také rostou investice i spotřeba domácností. Předpokládá se, že trvání této příznivé situace bude nadále trvat a trh bude stabilní.



### **4.1.3 Sociální faktory**

#### **Počet obyvatel a demografický růst**

Obyvatelstvo ČR se za minulý rok rozrostlo o 31 tisíc a nyní tak jeho počet činí 10 610 055. Díky zahraniční migraci přibylo více než 28 tisíc lidí. I když počet seniorů překročil 2 miliony, i počet novorozených dětí stále stoupá, což je pozitivní, jelikož se z nich v budoucnu stává nová produktivní populace (Mafra, 2018).

Pracovně aktivní věk má 60 % populace, přičemž v této skupině převažují muži. Největší zastoupení má věková skupina 30 – 40 let (Český statistický úřad, 2019).

#### **Výdaje a spotřeba českých domácností**

Výdaje na bydlení na venkově se odlišují od výdajů ve městech. Průměrná domácnost žijící na venkově vydá z výdajů na bydlení 70,8 % za spotřebu energií. Naopak ve městech tento podíl tvoří 45,8 %. Tato struktura výdajů by se v nejbližší době neměla výrazně měnit. Z toho vyplývá, že poptávka po hnědém uhlí se v následujících letech díky stálé potřebě elektrické energie nebude výrazně měnit (Český statistický úřad, 2017).

### **4.1.4 Technologické faktory**

#### **Technologie pro snižování emisní zátěže**

Technologie pro snižování emisní zátěže (CCS - Carbon capture and storage) je ověřená metoda dlouhodobého snižování vypouštění CO<sub>2</sub> z elektráren a tepláren. Své uplatnění nachází zejména u uhelných elektráren, kde je aplikace CCS technologie nejpřínosnější.

Vývoj ve světě je zaměřen na technologie pro zachytávání emisí CO<sub>2</sub>, a emisí NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, vznikajících při spalování uhlí. Jedná se především o projekty s využitím pro dekarbonizaci, denitrifikaci a odsíření spalin vznikajících při výrobě elektrické energie a tepla.

Dle rozhovoru s SD, a.s. bylo zjištěno, že technologie (bez CCS) je již využívána v rámci modernizovaných elektráren Skupiny ČEZ a její využívání bude jistě pokračovat. Především se výhledově jedná o aplikaci CCS technologie do spalovacích zdrojů Skupiny ČEZ. Pokračuje také vývoj technologií k zachytávání tuhých znečišťujících látek (TZL) v rámci čistých uhelných technologií (tzv. CCT). Celkově se tím sníží emisní zátěž z klasických zdrojů spalujících hnědé uhlí.

## **Nové technologie pro zařízení využívající spalování hnědého uhlí**

Dále uvádí Skupina ČEZ, řídící osoba Skupiny SD, že pro maximální využití energie a tepla z hnědého uhlí byly modernizovány a vybaveny zdroje Skupiny ČEZ v souladu s požadavky nařízení EU tou nejlepší dostupnou technologií. Fluidní, neboli plynové, kotle mají účinnost přes 45 % a vylučují nízké emise. V rámci domácností výrobci nabízejí nové automatické kotle na hnědé uhlí a dřevní štěpku splňující přísnou emisní normu EU.

Požadavek na postupnou obměnu kotlů na tuhá paliva bude pokračovat, tak jako finanční podpora státu v rámci kotlíkových dotací. Účinnost automatických kotlů je přes 90 % a mají nízké emise. Tato skutečnost je v souladu se státní politikou přihlášené se k Pařížské dohodě o snížení celkových emisí skleníkových plynů. V rámci Skupiny ČEZ se již nebude stavět nový zdroj spalující hnědé uhlí. Stávající mají životnost korespondující s dotěřením zásob hnědého uhlí.

### **4.1.5 Legislativní faktory**

#### **Antifosilní zákon**

Jelikož ČR, jak uvádí Ministerstvo životního prostředí, je závislá na fosilních palivech z přibližně 80 %, předložil ministr životního prostředí v roce 2016 Richard Brabec návrh tzv. anti-fosilního zákona. Ten má za účel snížit závislost na fosilních palivech, a to především na uhlí, které je považováno za nejškodlivější z těchto fosilních paliv. Spalování uhlí je škodlivé především kvůli prachovým mikročásticím a na ně navázaným karcinogenům, které jsou uvolňovány především domácnostmi při jejich spalování.

Zatím byl vládou tento návrh odmítnut z důvodu ohrožení konkurenceschopnosti země, vzhledem k očekávanému zvýšení cen elektrické energie a tepla při odstoupení od užívání uhlí a ropy jako levného zdroje energie. Vzhledem k trendu zelené politiky EU lze očekávat soustavný tlak na jeho zavedení a postupný nárůst energií získaných z obnovitelných zdrojů na úkor útlumu uhlí (Česká televize, 2016).

#### **Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí**

Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí upravuje proces Environmental Impact Assessment (EIA), který se soustřeďuje na posuzování vlivů záměrů na životní prostředí. Záměrem tohoto procesu je zmírnit nepříznivé vlivy na životní prostředí a tyto vlivy popsat a průběžně vyhodnocovat. Dle tohoto zákona se musí řídit veškeré projekty včetně investiční

výstavby v ČR. Získání povolení ke stavbě je často velice obtížné, což investorům zabírá mnoho času i úsilí. Z těchto důvodů probíhají snahy o novelizaci tohoto zákona, a tedy i o usnadnění postupů proti nátlakovým skupinám, které záměrně brání realizaci podnikatelských záměrů (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2019).

### **Zákon o technických požadavcích na výrobky**

Zákon o technických požadavcích na výrobky se vztahuje samozřejmě i na hnědé uhlí. Stanovuje technické požadavky výrobků, které by mohly ohrožovat bezpečnost. Z tohoto důvodu se musí výrobky podrobit zkouškám v akreditovaných zkušebnách, kde se následně rozhoduje o jejich certifikaci kvality. Tento zákon se týká všech členských zemí EU a předpokládá se, že požadavky na kvalitu se budou nadále zpřísnovat (Aion CS, 2010–2019).

### **4.1.6 Ekologické faktory**

#### **Ekologická výroba**

Jelikož si je společnost SD, a.s. vědoma toho, že není příliš možné skloubit těžbu nerostných surovin a ekologii, snaží se pomocí nejmodernějších dostupných technologií a technických zařízení chránit okolí těžebních lokalit před emisní i hlukovou zátěží. Podle prognóz se od roku 2020 očekává, že se budou dále zpřísnovat požadavky na limity emisní zátěže a prachu. To způsobí konkurenční boj o emisní povolenky od EU a bude také zavedena uhlíková daň. Jejich cena bude určující pro ziskovost i rentabilitu podniků v tomto oboru.

#### **Ochrana přírody a půdy**

Jak uvedly v rozhovoru SD, a.s., je žádoucí po těžební činnosti navracet přírodní krajinu do stavu co nejpodobnějšímu tomu před těžbou. V rámci rekultivace se vysazují na bývalých výsypkách lesní porosty, vytvářejí se zemědělská pole i vodní plochy. Veškeré vypuštěné vody z prostoru těžebních lokalit musí být čištěny na moderních velkokapacitních čistírnách důlních vod a jejich kvalita je sledována.

## 4.2 Analýza mikrookolí – Porterův model pěti sil

Pro analýzu mikrookolí byl vybrán Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na intenzitu konkurence v daném odvětví. Ziskovost vybraného odvětví je dána právě střetem těchto pěti konkurenčních sil. Touto analýzou je možné určit také možný potenciál pro růst nebo naopak vymezení aktivity, které by firma měla omezit či úplně eliminovat. Mezi těchto pět konkurenčních sil patří (modifikováno pro těžbu hnědého uhlí):

- stávající konkurence v odvětví – společnosti těžící hnědé uhlí
- potenciální nově přichozí konkurenti do odvětví – nově vznikající těžební společnosti se specializací na hnědé uhlí
- vyjednávací síla dodavatelů – firmy dodávající potřebné stroje a technologie pro těžbu
- vyjednávací síla odběratelů – právnické i fyzické osoby oděbávající hnědé uhlí
- substituty – produkty, kterými lze nahradit hnědé uhlí

### 4.2.1 Stávající konkurence v odvětví

**Tabulka č. 4:** Podíl podniků v ČR na těžbě hnědého uhlí

	tis. tun	podíl v %
Severočeské doly a.s.	21 537	55,26 %
Severní energetická a.s.	4 126	10,59 %
Vršanská uhelná a.s.	6 407	16,44 %
Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.	6 905	17,71 %
<b>Hnědé uhlí celkem v ČR</b>	<b>38 975</b>	<b>100,00 %</b>

*Převzato: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

Jak lze vidět v Tabulce č. 4, Severočeské doly, a.s. nemají v oblasti těžby hnědého uhlí velkou konkurenci, jelikož mezi ostatními producenty v hnědouhelném průmyslu dosáhly majoritního podílu produkce.

Největším konkurentem je Sokolovská uhelná, a.s., jejíž hlavním produktem je také hnědé uhlí a podíl produkce tvořil v roce 2017 17,71 %, což je nejvíce se blíží hodnota podílu SD z ostatních konkurentů v odvětví.

Další dvě konkurenční společnosti působí obě v Mostě. První je Severní energetická, a.s. s podílem 10,59 % a druhou je Vršanská uhelná, a.s. s 16,44 % (Severočeské doly, a.s. - C, 2017). Toto odvětví se nijak zásadně nevyvíjí, proto stávající firmy soupeří o tržní podíl, kde však SD jistě vítězí.

Na základě informací o podnikání v oblasti těžby hnědého uhlí lze vyvodit, že fixní náklady jsou velmi vysoké, jelikož k těžbě hnědého uhlí je zapotřebí pronájem velkých prostor, objemné investice do strojů a techniky, vysoká spotřeba energie apod. To způsobuje, že na ostatní firmy je vyvíjen tlak, aby naplnily své kapacity, což vede ke snižování cen a většímu konkurenčnímu boji. Diferenciace produktů je v tomto případě nízká a produkty jsou homogenního rázu. Proto se jednotlivé firmy snaží odlišit cenou.

Z Tabulky č. 5 jsou očividné čtyři příležitosti pro tento podnik. Počet konkurentů v oblasti těžby hnědého uhlí je velmi malý a konkurence stávajících podniků je nízká, a to také především z důvodu jejich homogenní nabídky. Předpokládá se růst tohoto odvětví v rámci nadcházejícího desetiletí, což nabízí podniku možnost maximálně využívat stávající kapacity a zvyšovat prodej, čemuž velmi napomáhá i jejich dominantní postavení na trhu.

**Tabulka č. 5:** Porterův model pěti sil - stávající konkurence v odvětví

<b>(1 bod – nejnižší hrozba, 9 bodů – nejvyšší hrozba)</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2022</b>	<b>vliv</b>
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	2	1	P
Diferenciace konkurentů	6	2	P
Růst odvětví (poptávka po tříděných druzích paliv)	5	2	P
Diferenciace výrobků a jejich cena	2	2	O
Charakter konkurence, etika podnikání	2	2	O
Šíře konkurence	3	3	O
Intenzita strategického úsilí	3	3	O
Výše fixních nákladů	2	1	P
<b>Celkem (z max. 72 bodů)</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	
<b>Aritmetický průměr (celkem/8)</b>	<b>3,125</b>	<b>2,0</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup do odvětví je vysoce kapitálově náročný, jelikož samotný provoz těžební společnosti je vysoce nákladný. Vláda ČR prozatím neomezuje těžbu hnědého uhlí tak, aby v blízké době musela být tato činnost výrazně omezena či skončena. Výrobky v tomto odvětví nejsou nikterak diferencované, není zde tedy prostor pro zásadní inovace. Počáteční investice vstupu do odvětví jsou velice vysoké.

Výhodou produkce ve velkém je, že vznikají úspory z rozsahu, čímž se snižují náklady na jeden výrobek. Tuto příležitost zobrazuje také níže uvedená Tabulka č. 6. Dceřinná společnost Revitrans, a.s. zajišťuje veškerou kolejovou dopravu SD, a.s., což je opět vysoce nákladná položka a nově příchozí konkurent nemusí mít dostatek prostředků na zajištění stejné služby.

Na základě řízených rozhovorů bylo možné definovat další bariéry vstupu do odvětví. Patří mezi ně například také to, že dobývací prostory hnědého uhlí jsou již dávno obsazeny stávajícími těžebními společnostmi, které se těchto oblastí nehodlají vzdát. Další bariérou je také náročnost získání povolení k těžební činnosti a dalších licencí potřebných k této činnosti. Všechny tyto licence jsou regulovány státem. V roce 1991 byly také zavedeny již zmíněné územně ekologické limity. Toto téma je i dnes stále velmi kontroverzním a bývá často předmětem diskuze ve vládě. Z důvodu výše zmíněných bariér je tedy riziko vstupu nových konkurentů do odvětví skoro nulové.

**Tabulka č. 6:** Porterův model pěti sil - Nově příchozí konkurence

<b>(1 bod – nejnižší hrozba, 9 bodů – nejvyšší hrozba)</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2022</b>	<b>vliv</b>
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	1	1	O
Vládní politika podpory vstupu do odvětví	1	1	O
Přístup k distribučním kanálům	2	2	O
Výrobová diference	1	1	O
Úspory z rozsahu	2	1	P
<b>Celkem (z max. 54 bodů)</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	
<b>Aritmetický průměr (celkem/6)</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé nemají vůči SD, a.s. v podstatě skoro žádnou vyjednávací sílu, jelikož jediné dodávky, které SD, a.s. přijímají jsou od jejich dceřinných společností. Změna odběratele by pro tyto společnosti představovala velmi vysoké náklady a zpretrhání výhodných smluvních vztahů. Využívání služeb dceřinných společností je výhodné také proto, že není nutné pořádat zdlouhavé výběrové řízení. Kladným efektem těchto smluvních vztahů je to, že zakázky nejsou předražené ani zdlouhavé, jelikož čím více času každá obchodní činnost trvá, tím dražší je. Z výše uvedených skutečností vyplývají pro tuto firmu v oblasti vyjednávací síly dodavatelů pouze neutrální vlivy, jak znázorňuje Tabulka č. 7.

**Tabulka č. 7:** Porterův model pěti sil - Vyjednávací síla dodavatelů

<b>(1 bod – nejnižší hrozba, 9 bodů – nejvyšší hrozba)</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2022</b>	<b>vliv</b>
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	1	1	O
Pracovní síla a jejich organizovanost v odvětví	2	2	O
Hrozby pro dodavatele – substituty výrobků	2	2	O
Počet významných dodavatelů	2	2	O
<b>Celkem (z max. 36 bodů)</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
<b>Aritmetický průměr (celkem/4)</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

**Tabulka č. 8:** Směrování produkce Severočeských dolů a.s. v roce 2017

Skupiny zákazníků	<b>tis. tun</b>	<b>%</b>
<b>Skupina ČEZ</b>	15 612	72,49
<b>Zdroje nad 50 MW (megawatt)</b>	3 920	18,20
<b>Zdroje do 50 MW (megawatt)</b>	118	0,55
<b>Prodejci paliv</b>	1 527	7,09
<b>Nepřímý export</b>	360	1,67
<b>Celkem</b>	21 537	100,00

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Jak zobrazuje Tabulka č. 8, produkty SD, a.s. jsou odebírány několika segmenty. Prvním jsou velké energetiky, kterým je určeno 73 % produkce ke spotřebě za účelem přeměny na energetické zdroje. Největším odběratelem z této oblasti je Skupina ČEZ, která je zároveň i vlastníkem Skupiny Severočeské doly. Jelikož mezi Skupinou Severočeské doly a Skupinou ČEZ je velmi pevný smluvní vztah, bylo by pro tohoto odběratele velmi nákladné změnit dodavatele hnědého uhlí.

Druhým segmentem jsou velké a střední průmyslové a komunální teplárny a tím třetím jsou malospotřebitelé, a to především domácnosti (Severočeské doly, a.s. - C, 2017).

V Dolech Bílina se těží kvalitnější uhlí, které je nabízeno v různých druzích, kterými jsou: kostka, ořech o1, ořech o2 a hruboprach, určený především průmyslovým odběratelům a spotřebitelům v terciární sféře. Konkrétně se jedná o podniky v oblasti služeb, domácnosti, školy, lokální výrobce tepla apod. SD, a.s. pokytují bonusy za vysoký odběr uhlí, který je založen na principu: čím větší odběr, tím větší bonus.



**Tabulka č. 9:** Projekce potřeb hnědého uhlí dle sektorů jeho užití

	2013	2014	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
<b>ČEZ (teplárny + elektrárny)</b>	22 528	22 106	25 396	21 770	18 557	16 874	15 820	8 709	7 783	7 751
<b>Ostatní veřejné elektrárny</b>	6 585	7 058	7 496	7 421	8 032	7 950	7 868	7 786	2 959	2 927
<b>Veřejné teplárny</b>	2 947	2 383	2 373	2 220	1 970	1 716	1 612	990	773	705
<b>Závodní teplárny</b>	4 759	4 624	4 938	4 862	5 101	5 092	4 517	3 964	1 653	1 366
<b>Celkem zvláště velké</b>	36 819	36 171	40 174	36 128	33 427	31 344	29 458	21 396	12 841	12 374
<b>Ostatní velké zdroje</b>	815	771	625	320	290	250	200	200	150	150
<b>Střední zdroje</b>	79	75	70	45	10	10	10	10	10	10
<b>Domácnosti</b>	1 671	1 658	1 620	1 390	1 180	1 020	965	850	745	635
<b>Ostatní spotřeba</b>	576	570	520	230	150	50	50	50	50	50
<b>Spotřeba celkem</b>	39 960	39 245	43 009	43 082	35 057	32 674	30 683	22 506	13 796	13 219

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Jelikož hnědé uhlí je v ČR stále prioritní surovinou při výrobě elektrické energie, což dokazují i informace MPO zobrazené v Tabulce č. 9, je význam tohoto výrobku stále vysoký. 40 % elektřiny se dnes stále vyrábí z hnědého uhlí. Z toho vyplývá, že cena elektřiny je silně ovlivněna těžbou hnědého uhlí.

Ovšem je nutné zdůraznit, že výše uvedená Tabulka č. 9 vykazuje v průběhu budoucích let výrazný pokles potřeb hnědého uhlí. V roce 2020 činí potřeba hnědého uhlí 43 082 tis. tun, avšak v roce 2050 se předpokládá pokles až o 70 %, tedy na 13 219 tis. tun. Tento fakt tvoří obrovskou hrozbu, uvedenou v Tabulce č. 10. Analýzy SD, a.s. by měly směřovat ke snaze vymyslet další produkt, na který se bude zaměřovat a bude ho prozatím poskytovat společně s hnědým uhlím a následně produkci hnědého uhlí po roce 2050 úplně opustit.

**Tabulka č. 10:** Porterův model pěti sil - Vyjednávací síla odběratelů

<b>(1 bod – nejnižší hrozba, 9 bodů – nejvyšší hrozba)</b>	<b>Rok 2017</b>	<b>Rok 2022</b>	<b>vliv</b>
Význam výrobku	3	5	H
Nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	3	2	P
Počet významných zákazníků	3	3	O
Ziskovost zákazníka	2	2	O
Hrozba zpětné integrace	1	1	O
Vysoká informovanost kupujících	1	1	O
<b>Celkem (z max. 54 bodů)</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
<b>Aritmetický průměr (celkem/6)</b>	<b>2,167</b>	<b>2,333</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.2.5 Substituty

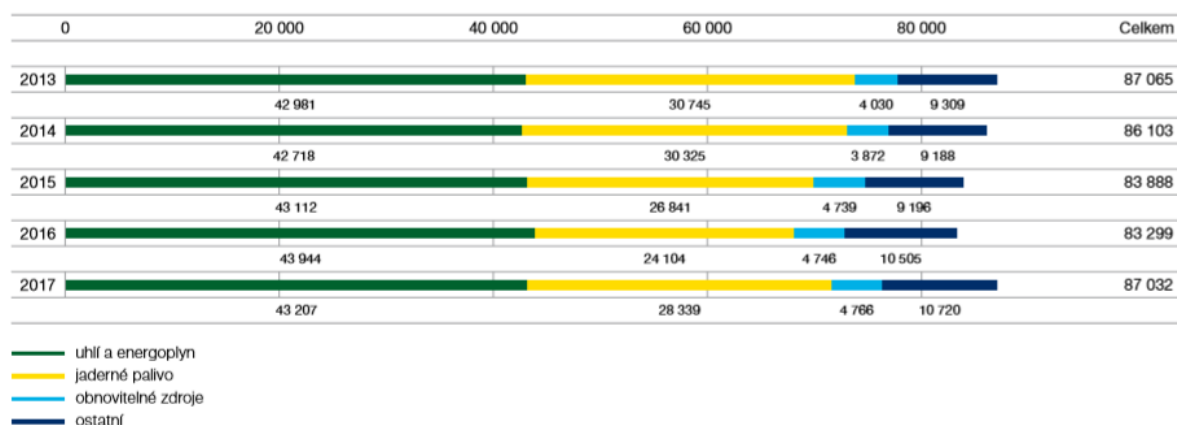
Hnědé uhlí patří mezi neobnovitelné zdroje a jeho zásoby jsou omezené. Z tohoto důvodu spotřebitelé čím dál častěji vyhledávají zdroje obnovitelné. I když stále o odběratele hnědého uhlí není nouze, zvyšuje se poptávka po ekologičtějším způsobech. Domácnosti stále méně využívají k vytápění hnědé uhlí. Tento fakt je tedy v dlouhodobém horizontu hrozbou pro Severočeské doly, a.s., což je znázorněno v Tabulce č. 10.

Z informací získaných z internetových zdrojů bylo možné vymezit možné substituty k hnědému uhlí. Svými vlastnostmi je nejbližším substitutem hnědého uhlí uhlí černé, které je však dražší a současné elektrárny jsou uzpůsobené na spalování hnědého uhlí, tudíž se tento substitut nevyplatí.

Dalšími substituty hnědého uhlí jsou obnovitelné zdroje, tedy sluneční záření, vítr a voda. Ovšem ani těmito způsoby není možné zcela nahradit účinnost hnědého uhlí, jelikož produkují pouze 10 % potřebné elektřiny.

Možným substitutem hnědého uhlí je například biomasa, ovšem tato surovina má svá omezení. Biomasa se řadí mezi obnovitelné zdroje, avšak je ho nedostatek. Povolený podíl biomasy na výrobě energie je 20 %. Navýšení tohoto podílu by představovalo další investice (Mafra, 2011). Konvenční zdroje pro výrobu elektřiny jsou dnes stále nenahraditelné, avšak v budoucnu se mohou stát pouze doplňkovým zdrojem ke zdrojům obnovitelným.

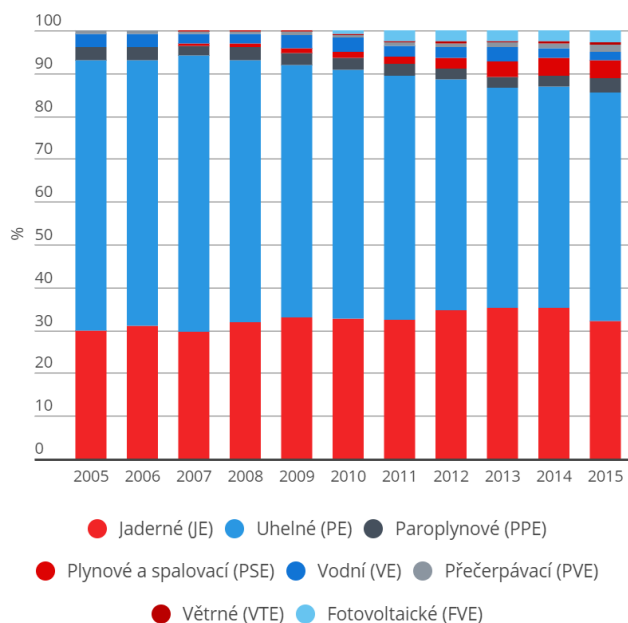
**Obrázek č. 3:** Vývoj výroby elektřiny v ČR v letech 2013-2017 (GWh)



*Převzato: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

Ovšem jak uvádí výsledky z Obrázku č. 3., druhou nejvíce využívanou surovinou v rámci celé ČR je jaderné palivo. V předminulém roce činila výroba elektrické energie z uhlí a energoplynu 43 207 GWh a z jaderného paliva 28 339 GWh. Obnovitelné zdroje vytváří 4 766 GWh elektrické energie. Ovšem v následujících letech se předpokládá omezení využívání hnědého uhlí, jak je již uvedeno v analýze Porterova modelu. Předpokládá se navyšování podílu jaderné energie a obnovitelných zdrojů. Hodnoty uváděny ve výroční zprávě Skupiny SD v Tabulce č. 11 potvrzují hodnoty z Czech News Center na Obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4:** Podíl jednotlivých surovin na výrobě elektrické energie v ČR



*Převzato: Czech News Center, 2016*

Cílem ČR je dosáhnout v budoucnu nízkouhlíkové energetiky a to prostřednictvím spotřeby především jádra a obnovitelných a druhotných zdrojů. Podle plánu by v roce 2040 měl být energetický mix výroby elektřiny tvořen ze 46 – 58 % jadernou energetikou, z 18 – 25 % obnovitelnými zdroji a z 11 – 21 % černým uhlím a z 15 % zemním plynem (Czech News Center, 2015).

V domácnostech lze nahradit hnědé uhlí mnoha produkty. Většina klasických kotlů dokáže kromě uhlí spalovat i řadu dalších materiálů. Nejrozšířenějším je dřevo, které je sice levnější o přibližně 83 %, ale je náročné na uskladnění i zpracování, jelikož hrozí navlhnutí, čímž klesá výhřevnost tohoto materiálu a v tomto stavu je také čtyřikrát méně účinnější než hnědé uhlí. Další alternativou jsou brikety, které jsou mnohem méně náročné na úpravu a zároveň jsou nejvhodnější náhradou uhlí. Cena briket je lehce vyšší než cena uhlí, avšak jejich výhřevnost je vyšší. 1000 kg dřevěných briket vytvoří stejný objem tepla, jako 1500 kg hnědé uhlí. Další nevýhodou hnědé uhlí je, že zanechá až 20 % popela, přičemž brikety pouze 1 %, které lze dále využít jako kvalitní hnojivo půdy (Ekobrikety, 2019).

Podniků nabízejících substituty k hnědému uhlí je na trhu mnoho, avšak žádný z výše jmenovaných substitutů nemá vlastnosti podobné hnědému uhlí natolik, aby ho mohly zcela nahradit. Nejlepší možnou náhradou je výroba elektrické energie z jádra. V ČR jsou prozatím dvě jaderné elektrárny, Temelín a Dukovany, které obě spadají také do kompetence Skupiny ČEZ, avšak náklady na výstavbu dalších bloků těchto jaderných elektráren jsou příliš vysoké a stávající kapacity nemohou zajistit elektřinu celé zemi.

Z těchto informací byly vyvozeny dvě hrozby pro Severočeské doly, a.s., které jsou znázorněny v Tabulce č. 12 níže.

**Tabulka č. 12:** Porterův model pěti sil - Substituty

(1 bod – nejnižší hrozba, 9 bodů – nejvyšší hrozba)	Rok 2017	Rok 2022	vliv
Stávající existence substitutů na trhu	3	3	O
Vývoj cen substitutů	2	3	H
Hrozba substitutů v budoucnu	2	3	H
Konkurence v odvětví substitutů	2	2	O
<b>Celkem</b> (z max. 46 bodů)	<b>8</b>	<b>10</b>	
<b>Aritmetický průměr</b> (celkem/4)	<b>2</b>	<b>2,5</b>	

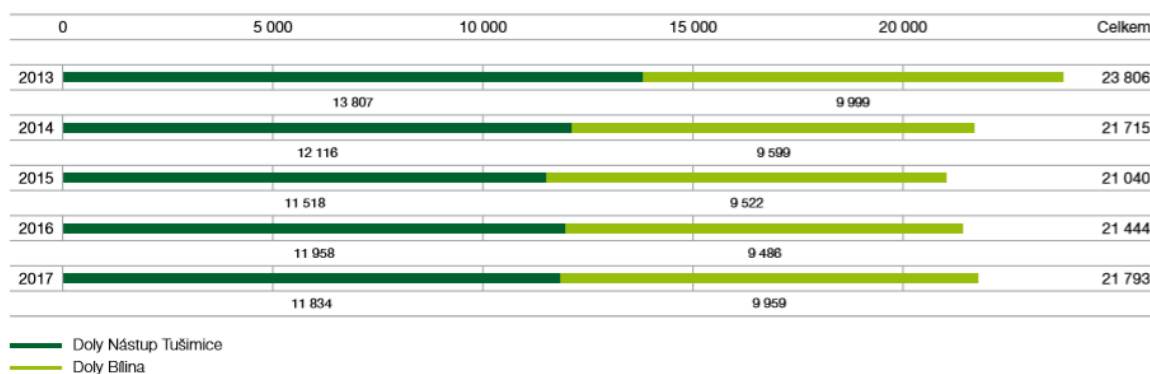
Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.3 Interní analýza

### 4.3.1 Faktory vědecko – technického rozvoje

#### Výrobní kapacita

**Obrázek č. 5:** Vývoj těžby uhlí SD, a.s. (v tis. tun)



Převzato: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017

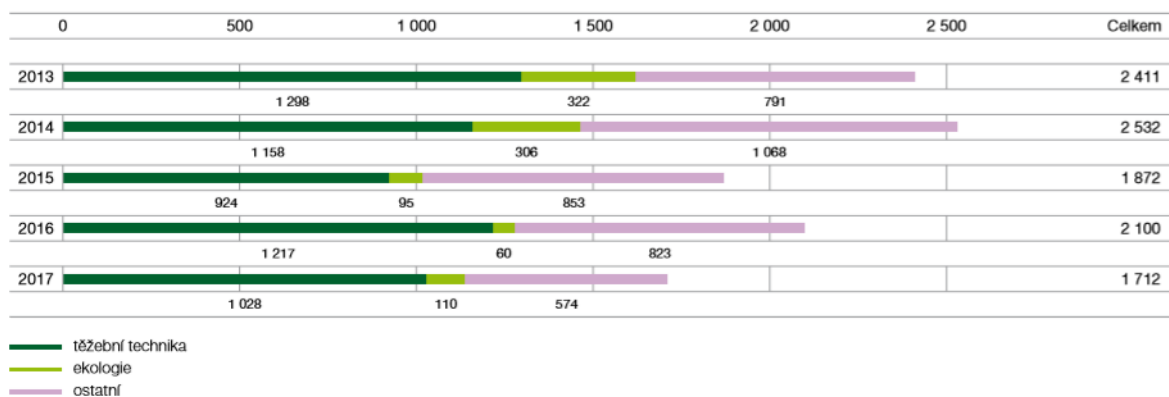
Dle Obrázku č. 5 celkem SD, a.s. vytěžily za rok 2017 21,793 mil. tun hnědého uhlí ze 78,789 mil. tun vytěžené skrývky, což je více než v předchozích dvou letech.

Z 53 mil. m<sup>3</sup> odklizených nadložních zemin se v Dolech Bílina ročně vytěží cca 10 mil. tun uhlí (Severočeské doly, a.s. - D, 2019).

V Dolech Nástup Tušimice převážná část produkce směřuje tepelným elektrárnám ČEZ a.s. Z 26,5 mil m<sup>3</sup> vytěžených nadložních zemin se ročně vyprodukuje 13,5 mil. tun paliva pro energetiku. Vytěžená skrývka je zakládána výhradně na vnitřní výsypky (Severočeské doly, a.s. - E, 2019).

## Investice do nových technologií

**Obrázek č. 6:** Vývoj investic SD, a.s. (v mil. Kč)



*Převzato: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

Jak uvádí Český báňský úřad v Hornické ročence, na investiční výstavbu vynaložily SD, a.s. za rok 2017 1711,6 mil. Kč. Nejvíce investic putovalo na rekonstrukce a modernizaci těžební, dopravní a úpravárenské technologie, zakázky v dodávkách, stavby vodního hospodářství, provozních důlních děl a ekologických staveb včetně ochranných opatření (Český báňský úřad, 2017).

Tuto skutečnost potvrzují i údaje uvedené ve výroční zprávě Skupiny SD, uvedeny na Obrázku č. 6. Zde jsou tyto výdaje na investiční výstavbu pouze uváděny jako položka „ostatní“. Firma také vynakládá nemalé finanční prostředky na ekologii, čímž naplňuje svou stanovenou misi.

## Efektivní a bezpečná těžba

Jednou z priorit SD, a.s. je bezpečnost práce, a proto vznikl program Efektivní a bezpečná těžba. V roce 2015 byla provedena generální prověrka Českého báňského úřadu na Dole Bílina, která potvrdila bezpečnost a odbornost prováděných prací. Doly Nástup Tušimice byly navíc také již poněkolkáté oceněny za vynikající výsledky v oblasti bezpečnosti práce cenou Zlatý Permon, kterou také uděluje Český báňský úřad (Severočeské doly, a.s. - A, n. d.).

## **Výzkumný ústav pro hnědé uhlí**

Výzkumný ústav pro hnědé uhlí a.s. je přidruženou společností ke Skupině SD, která vznikla v roce 1953 jako účelová organizace dolů v Mostecké pánvi pro řešení komplexní problematiky rozvoje zejména lomového dobývání hnědé uhlí. Konkrétně se specializuje na řešení nových, ekologických způsobů úpravy a užití uhlí a také na ochranu a tvorbu pracovního a životního prostředí severočeského regionu (Výzkumný ústav pro hnědé uhlí, 2019). Součástí tohoto ústavu je také akreditovaná zkušební laboratoř, která se zaměřuje na výzkumné projekty a nabízí široké spektrum analýz, zkoušek a měření. Zabývá se technickou diagnostikou, imisním měřením, testováním hornin a odběrem a následným rozborem paliv, odpadů a vod (Výzkumný ústav pro hnědé uhlí, 2019).

### **4.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

#### **Podíl na českém trhu paliv**

Roční objemy odbytové těžby SD, a.s. dlouhodobě přesahují 20 mil. tun a odpovídají 55 % podílu na produkci hnědé uhlí v ČR, čímž se tato firma stává dominující na tomto trhu (Severočeské doly, a.s. - C, n. d.).

#### **Vztahy s klíčovými zákazníky**

SD, a.s. jsou spolehlivým výrobcem a dodavatelem paliv pro Skupinu ČEZ a pro český trh s tříděným hnědým uhlím. Společnost ČEZ je stoprocentním vlastníkem SD, a.s., což této firmě poskytuje velmi pevné smluvní vztahy i zajištění finančního kapitálu a propagaci na vysoké úrovni, jelikož Skupina ČEZ je největším dodavatelem elektřiny a plynu v ČR (Severočeské doly, a.s. - A, n. d.).

#### **Webové stránky**

Dle mého detailního zkoumání webových stránek SD, a.s. si dovoluji tvrdit, že nekorespondují s aktuálními trendy v oblasti grafického designu a struktury webových stránek. Největším nedostatkem je však mapa webu. Web je nepřehledný a zákazník se na něm snadno ztratí, což zapříčiňuje nekvalitně zpracovaná hierarchie webu. Je nutné se k většině informacím složitě proklikávat a informace, které jsou snadno přístupné jsou často určeny velmi úzkému okruhu lidí specializujících se na hnědé uhlí. Obyčejný zákazník tedy musí trávit zbytečně mnoho času hledáním potřebných informací. Dalším nedostatkem jsou nekvalitní obrázky, které mají velice nízké rozlišení. SD, a.s. mají velmi dobře zpracovanou webovou prezentaci, která je však kvůli

špatně zpracované mapě webu skoro až nedohledatelná. Pokud tato prezentace není účelně vyhledávána v internetovém vyhledávači, není možné ji přes webové stránky objevit.

### **4.3.3 Faktory výroby a řízení výroby**

#### **Pružnost výroby paliv**

Jak je již v předchozích částech této práce uváděno, SD, a.s. se soustředí pouze na těžbu a zpracování nízko sirnatého tříděného a energetického uhlí. Ovšem uhlí je neobnovitelným zdrojem a obě lokality, ve kterých těží tato společnost, mají omezenou životnost a ÚEL se nemohou rozšiřovat donekonečna. V rámci trendu obnovitelné energie by mohl této společnosti hrozit až zánik.

#### **Povolení hornické činnosti**

Obvodní báňský úřad v Mostě udělil v roce 2012 povolení hornické činnosti pro Doly Nástup Tušimice v letech 2014–2029. Součástí schvalovacího procesu bylo také hodnocení vlivů těžby (proces EIA) SD, a.s. na životní prostředí. Nedílnou součástí této dokumentace jsou také údaje o kvalitě a množství uhlí, zvolených dobývacích metodách a technice, odvodnění a nakládání s důlními vodami. Také dokumenty pojednávající o sanacích a rekultivacích území dotčených těžbou, včetně příslušných opatření k ochraně životního prostředí (Severočeské doly, a.s. - E, n. d.).

#### **Životnost dolů**

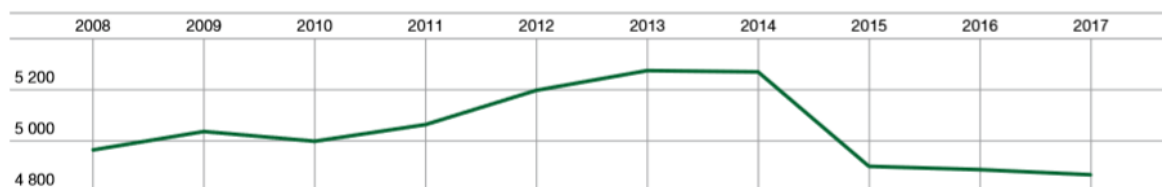
Díky tomu, že v okolí Dolů Bílina není žádné lidské sídlo, je možné rozšířit stávající hranice tohoto dolu stanovené ÚEL a prodloužit tak životnost těchto dolů z roku 2035 až do roku 2055. Z dlouhodobého výhledu je však ale životnost dolů i tak omezena z důvodu vyčerpatelnosti zásob a energetické politiky státu (Severočeské doly, a.s. - D, n. d.).



#### 4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

##### Kvalifikovaný a početný personál

**Obrázek č. 7:** Vývoj počtu zaměstnanců Skupiny SD (stavy k 31.12.2017)



*Převzato: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

Dle Obrázku č. 7 bylo v evidenci Skupiny SD zaznamenáno k 31.12.2017 4 868 zaměstnanců, což je o 20 % méně, než v předchozím roce. Nejvíce zaměstnanců, přesněji 55 %, je zaměstnáno v mateřské společnosti SD a.s. (Skupina Severočeské doly, 2017).

**Tabulka č. 9:** Věková struktura zaměstnanců Skupiny Severočeské doly

	počet	%
<b>Do 25 let</b>	76	2,8
<b>26-35 let</b>	228	8,5
<b>36-45 let</b>	661	24,6
<b>46-55 let</b>	1 054	39,1
<b>Nad 55 let</b>	673	25,0
<b>Celkem</b>	2 692	100,0

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Jak lze vidět z Tabulky č. 14, největší podíl zaměstnanců Skupiny SD tvoří ti z věkové skupiny 46 až 55 let. Mladí lidé, mladší 35 let, mají mnohem menší zájem o zaměstnání v tomto oboru než lidé staršího věku (Skupina Severočeské doly, 2017).

**Tabulka č. 10:** Vzdělanostní struktura zaměstnanců Skupiny Severočeské doly

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>Základní</b>	135	5,0
<b>Vyučen</b>	1 613	59,9
<b>Úplné střední</b>	726	27,0
<b>VŠ, bakalář</b>	218	8,1
<b>Celkem</b>	2 692	100,0

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Jak vykazují výsledky z Tabulky č. 15, největší zastoupení zde mají pracovníci s výučním listem a nejmenší počet tvoří zaměstnanci se základním vzděláním. Jelikož nejvíce zaměstnanců Skupiny SD pracuje na těžbě a úpravě hnědého uhlí, není nutné, aby měli vysoké vzdělání, které je zásadní v této firmě pouze ve správě a vedení.

Pracovníci jsou dostatečně kvalifikovaní a ti výše postavení se pravidelně vzdělávají. Příkladem může být například každoroční účast na mezinárodní výstavě Infotherma. Tato výstava pojednává o vytápění, úspoře energií a využívání obnovitelných zdrojů. V celé skupině Severočeské doly pracuje 4901 zaměstnanců, přičemž v mateřské společnosti Severočeské doly, a.s. 2681 zaměstnanců (Severočeské doly, a.s. - A, n. d.).

Stav zaměstnanců vypočtený k 31.12.2017 byl v Dolech Bílina 1449, v Dolech Nástup Tušimice 947, pro úsek Správa a.s. 287. V Severočeských dolech, a.s. celkem tedy pracuje 2683 zaměstnanců (Hornická ročenka, 2017).

#### **4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Pro všechny výpočty byly použity nekonsolidované účetní výkazy, jelikož zahrnutí dceřinných společností do výpočtů by zkreslovalo vypočtené hodnoty. Použité číselné hodnoty byly převzaty z výroční zprávy za rok 2017 a jsou vyjádřeny v tis. Kč.

#### **Investiční strategie**

SD, a.s. uplatňují konzervativní investiční strategii. Diverzifikují tedy tržní rizika tak, že rozloží finanční operace mezi více partnerů a emitentů i mezi více instrumentů, které mají různé délky

splatnosti. Toto tržní riziko vyplývá z faktu, že reálná hodnota finančního majetku SD, a.s. může být ovlivněna bonitou emitentů i vývojem úrokových sazeb (Skupina Severočeské doly, 2017).

### **Kreditní riziko**

Kreditní riziko, neboli riziko insolvence, se SD, a.s. snaží snižovat pečlivým výběrem obchodních partnerů prostřednictvím hodnocení jejich současné finanční situace, posuzováním vlastnické struktury a výběrem vhodných investičních nástrojů. Každému emitentovi i každému tržnímu segmentu je stanoven limit pro procentní podíl na portfoliu. Pro přehlednost si firma vytváří ratingové hodnocení protistran (Skupina Severočeské doly, 2017).

### **Úrokové riziko**

Hodnotu úrokového rizika tato firma počítá prostřednictvím ukazatele Value at Risk (VaR), který se počítá pro jeden měsíc a jeden den se spolehlivostí 95 %. VaR vyjadřuje maximální očekávanou jednodenní nebo měsíční ztrátu tržní hodnoty portfolia finančního majetku při dané míře spolehlivosti. Hodnota VaR činila k 31.12.2016 11 mil. Kč, přičemž o rok později se tato hodnota zvýšila na 13,6 mil. Kč. SD, a.s. řeší problematiku úrokového rizika v souladu s rizikovou politikou Skupiny ČEZ. Společnost vyhledává aktuální informace z této oblasti ve zprávách Reuters, Bloombergu a České Národní Banky (Skupina Severočeské doly, 2017).

### **Rentabilita**

Pro posouzení rentability byl vybrán ukazatel rentability tržeb (ROS - Return on Sales), který vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V literatuře bývá označován také jako zisková marže. Do čitatele byl vybrán EAT, jelikož EBIT se využívá více pro podniky, které se nachází v prostředí s proměnlivými podmínkami, přičemž SD, a.s. podnikají v relativně stálém prostředí. EAT lze nalézt ve výkazu zisku a ztráty, jakožto výsledek hospodaření za účetní období. Tento zisk se dále rozděluje mezi vlastníky a samotný podnik. Hodnota ukazatele ROS se pohybuje mezi 2 - 50 %, nicméně ideálně by měla přesahovat 10 % (ManagementMania, 2011-2016).

#### **Rovnice č. 1: Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

*Převzato: iPodnikatel - Portál pro podnikatele, 2012*

(1)

$$ROS (2016) = \frac{2\,616\,102}{(9\,788\,739 + 0)} = 0,267 = 26,7 \%$$

$$ROS (2017) = \frac{1\,956\,013}{(9\,529\,223 + 0)} = 0,205 = 20,5 \%$$

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Hodnota rentability tržeb činí za rok 2016 26,7 %, což je velice příznivé. SD, a.s. tedy prodávaly v roce 2016 své výrobky a služby po odečtení nákladů s 26,7 % marží. V tomto výpočtu jsou zohledněny pouze náklady na prodané zboží, spotřebovaný materiál a energii a náklady na služby. Opomíjí tak tedy náklady vynaložené na mzdy, daně, odpisy a ostatní provozní náklady.

Avšak varovným signálem je snížení rentability tržeb v roce 2017 na 20,5 %, což je pokles o 6,2 %. Tato hodnota je sice pro podnik stále příznivá, ale rozhodně by se neměla snižovat. Doporučila bych podniku hlubší finanční analýzou zjistit příčiny tohoto poklesu, jelikož usuzuji, že se na něm podílí zvýšení nákladů, jelikož prodejní cena se nezměnila. Dle mého zkoumání výroční zprávy z roku 2017 mohu s jistotou tvrdit, že poklesly tržby, které v roce 2016 činily 9 788 739 tis. Kč, avšak v roce 2017 se snížily na 9 529 223 tis. Kč.

### **Likvidita**

Pro výpočet likvidity byl použit ukazatel běžné likvidity (CR - Current Ratio). Likvidita vyjadřuje, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky a porovnává tyto závazky s disponibilními prostředky.

Tento ukazatel se často označuje také jako ukazatel solventnosti, což je schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků, nebo také jako ukazatel pracovního kapitálu.

Vypočtená hodnota vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo-li kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky. Důležité je, aby podnik hradil své krátkodobé závazky z prostředků k tomu určených a nebyl nucen využívat např. hmotný investiční majetek. Optimálně by se hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Čím vyšší je jeho hodnota, tím menší hrozí riziko platební neschopnosti, tedy insolvence.

Tento ukazatel závisí také na typu odvětví, ve kterém podnik působí, jelikož v odvětví s nízkými zásobami bude tento poměr nižší než v odvětví s vysokými zásobami a tedy i delšími lhůtami splatnosti (ManagementMania, 2011-2016).

#### **Rovnice č. 2: Běžná likvidita**

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Převzato: iPodnikatel - Portál pro podnikatele, 2012* (1)

$$CR (2016) = \frac{5\,397\,031}{1\,293\,090} = 4,174$$

$$CR (2017) = \frac{6\,789\,012}{1\,716\,287} = 3,956$$

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Vypočtené hodnoty přesahují optimální rozmezí, což by mohlo vypovídat o neefektivním hospodaření firmy. Důvodů výskytu takto vysokých hodnot je několik. Z výpočtů lze vidět, že firma má mnoho oběžných aktiv. Z rozvahy bylo zjištěno, že zásoby vlastní v hodnotě 356 548 tis. Kč, pohledávky činí 1 809 862 tis. Kč, krátkodobý finanční majetek (podíly apod.) 1 061 893 tis. Kč a peněžní prostředky činily 3 560 270 tis. Kč. Ze struktury oběžných aktiv je vidět, že největší podíl mají peněžní prostředky. Zásoby mají na oběžných aktivech nejmenší podíl, což by nebyl ideální stav, jelikož držení vysokého objemu zásob zvyšuje náklady na jejich uskladnění a znamenalo by to, že firma má problémy s prodejem. Především je zde ale opět očividný pokles hodnoty běžné likvidity, což opět vypovídá o zhoršení finanční zdatnosti firmy.

#### **Aktivita**

Schopnost podniku využívat svůj majetek vyjadřují ukazatele aktivity. Značí tedy, jak podnik využívá svá aktiva, zda disponuje nevyužívanými kapacitami, nebo zda má firma dostatek produktivních aktiv. Ukazatele aktivity poměří rozvahové ukazatele s ukazateli výkazu zisků a ztrát.

Konkrétně byl posuzován ukazatel obratu zásob a doby obratu zásob, jelikož z výsledků rentability je vhodné posoudit detailněji i zásoby podniku.

### Rovnice č. 3: Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

*Převzato: iPodnikatel - Portál pro podnikatele, 2012* (1)

$$\text{Obrat zásob (2016)} = \frac{(9\,788\,739 + 2\,471 + 44\,260)}{320\,717} = \frac{9\,835\,470}{320\,717} = 30,667$$

$$\text{Obrat zásob (2017)} = \frac{(9\,529\,223 + 795 + 45\,064)}{356\,548} = \frac{9\,575\,082}{356\,548} = 26,855$$

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Výsledky tohoto ukazatele vyjadřují, kolikrát se za dané účetní období majetek obrátí. Z výpočtů vyplynulo, že firma měla v roce 2016 rychlejší obrat zásob než v roce 2017. Lze tedy pozorovat pokles, a tedy zhoršení, i v oblasti aktivity.

### Rovnice č. 4: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

*Převzato: iPodnikatel - Portál pro podnikatele, 2012* (1)

$$\text{Doba obratu zásob (2016)} = \frac{320\,717}{\frac{9\,835\,470}{360}} = \frac{320\,717}{27\,320,75} = 11,739$$

$$\text{Doba obratu zásob (2017)} = \frac{356\,548}{\frac{9\,575\,082}{360}} = \frac{356\,548}{26\,597,45} = 13,405$$

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Situace v podniku je příznivá, pokud se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje. Z výpočtů však lze vyzorovat, že je tomu přesně naopak. Hospodaření firmy s oběžným majetkem je tedy neefektivní. Doba obratu zásob se také prodloužila, přesněji o 1,666 %. Tento fakt je dalším varovným signálem pro Severočeské doly, a.s.

## Zadluženost

Úvěrové zatížení podniku hodnotí ukazatele zadluženosti. Posuzuje se poměr mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a jak dokáže cizí kapitál využívat. Využívání cizího kapitálu je pro podnik výhodné, ale pouze do určité míry, kterou udává rentabilita.

K vyjádření zadluženosti byl použit ukazatel celkové zadluženosti podniku, který charakterizuje jeho finanční úroveň. Vykazuje, do jaké míry kryjí cizí zdroje firemní majetek. Vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele.

### Rovnice č. 5: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

*Převzato: iPodnikatel - Portál pro podnikatele, 2012* (1)

$$\text{Celková zadluženost (2016)} = \frac{7\,771\,147}{32\,602\,130} = 0,238 = 23,8 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2017)} = \frac{8\,214\,875}{32\,775\,454} = 0,251 = 25,1 \%$$

*Zdroj: Výroční zpráva Skupiny Severočeské doly, 2017*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadlužení firmy. Pokud je hodnota nižší, než 50 %, podnik nevykazuje známky zadluženosti, avšak v tomto případě je zde zvýšení zadluženosti o 1,3 %, což vypovídá o zhoršení situace. Hodnota celkové zadluženosti se nejpravděpodobněji zvýšila, jelikož je vykazována vyšší hodnota vlastního kapitálu než je hodnota cizích zdrojů.

## 4.4 SWOT analýza

Z analýzy okolního prostředí vyplynuly příležitosti, hrozby ale i neutrální vlivy pro Severočeské doly, a.s. Zkoumáním interního prostředí byly zjištěny slabé a silné stránky podniku. SWOT analýza přehledně shrnuje do matice tyto zjištěné aspekty.

**Tabulka č. 11:** SWOT analýza - výsledky externí analýzy

<b>Výsledky externí analýzy</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Změna hranice ÚEL	<b>Energetická politika státu</b>
<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b>	<b>Hrozba substitutů v budoucnu</b>
<b>Význam výrobku dnes</b>	<b>Klesající potřeba hnědého uhlí</b>
Úspory z rozsahu	<b>Anti-fosilní zákon</b>
Technologie pro snižování emisní zátěže	Vývoj cen substitutů
Technologie pro zařízení spalující hnědé uhlí	Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí
Zákon o technických požadavcích na výrobky	Ekologická výroba
Ochrana přírody a půdy	Snižující se loajalita zákazníků
Nízká diferenciacce konkurentů	Klesající loajalita zákazníků
Růst odvětví	Míra nezaměstnanosti
Výše fixních nákladů	Aktivity neziskových organizací a hnutí Greenpeace, Zelení apod.
Výdaje a spotřeba českých domácností	
Význam výrobku dnes	
Vysoké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	
Stávající substituty	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z vypracované SWOT analýzy je patřičné, že příležitosti převažují nad hrozbami a silné stránky společnosti nad těmi slabými. Nejzásadnější příležitosti a hrozby jsou zvýrazněny tučně.

### **Příležitosti**

Přibližně do roku 2050 mají SD, a.s. spoustu příležitostí. Po tomto roce totiž plánuje Česká republika přejít na jiné zdroje výroby elektrické energie než hnědé uhlí. V rámci příštích let má ale firma mnoho příznivých okolností, které využívá nebo může využít ve svůj prospěch. Severočeské doly, a.s. jsou největší těžařskou společností na trhu a mají tak minimální



konkurenci. Aspirují mnoha finančními prostředky, které využívají na modernizaci a vývoj nových technologií za účelem ekologičtější těžby. Další výhodou velkého podniku jsou například již výše zmíněné úspory z rozsahu, pevné smluvní vztahy, výhody plynoucí z partnerství s dceřinnými firmami apod.

## Hrozby

Mezi největší hrozby pro SD, a.s. patří anti-fosilní zákon, aktivity organizací zaměřujících se na ekologii, náhrada substituty a ekologický přístup k životnímu prostředí a s tím související faktory.

**Tabulka č. 12:** SWOT analýza - výsledky interní analýzy

Výsledky interní analýzy	
Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká těžba hnědého uhlí	Pružnost výroby paliv
Investice do nových technologií	Životnost dolů
Efektivní a bezpečná těžba	Aktivita
Výzkumný ústav pro hnědé uhlí	Rentabilita
Podíl na českém trhu paliv	Likvidita
Vztahy s klíčovými zákazníky	Zadluženost
Povolení hornické činnosti	Nekvalitní webové stránky
Kvalifikovaný a početný personál	
Technické vybavení	
Investiční strategie	
Kreditní riziko	
Úrokové riziko	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Silné stránky

Severočeské doly, a.s. jsou momentálně dominantní těžařskou společností v České republice. Vytěží nejvíce hnědého uhlí, které předčí konkurenci nejen v kvantitě ale i v kvalitě. Tento podnik se věnuje také rekultivaci těžebních oblastí, je společensky odpovědný a investuje do vývoje nových technologií v rámci trendu ekologického přístupu ke krajině po vzoru západních evropských zemí. Finanční situace firmy je velice dobrá až na drobné nedostatky, které však nenarušují její výkonnost.

## **Slabé stránky**

Největší slabou stránkou SD, a.s. je v podstatě předmět jejich podnikání. Hnědé uhlí je sice dnes stále nejpoužívanějším zdrojem při výrobě elektrické energie, avšak jelikož je tento zdroj vyčerpateľný, v budoucnu ho bude postupně nahrazovat jádro a zdroje obnovitelné. Také životnost obou dolů je omezena, i když územně ekologické limity byly prolomeny. Není však možné tyto limity rozšiřovat donekonečna. Finanční analýzou bylo zjištěno, že podnik neefektivně hospodáří se svými zásobami, což ale může mít svůj logický důvod, jelikož v zinním období poptávka po hnědém uhlí rapidně roste a podnik si tak během ostatních ročních období tvoří zásoby. Webové stránky SD, a.s. nejsou v souladu s dnešními trendy a pro běžného uživatele jsou špatně organizované.

## **4.5 Analýza rizik**

Ze SWOT analýzy byly vybrány nejzásadnější rizika pro podnik Severočeské doly, a.s. Tato rizika vyplynula jak z analýzy interního, tak i z analýzy externího prostředí.

Analýza rizik stanovuje prostřednictvím pětistupňové škály významnost, neboli dopad, rizika a pravděpodobnost výskytu těchto nepříznivých jevů. Z této analýzy vyplynulo pět vlivů, které mají kritický dopad na činnost organizace. Všechny tyto kritické jevy mají jednu společnou vlastnost, a to takovou, že podniku hrozí převážně až od druhé poloviny tohoto století. Severočeské doly, a.s. vznikly v roce 1994, tudíž na trhu působí již 25 let. Nejen z tohoto předpokladu je možné usoudit, že tato společnost má ambice působit na trhu ještě mnoho let, avšak firmě hrozí likvidace, pokud se zcela nepřizpůsobí stávajícím trendům v oblasti ekologie.

Níže jsou tato rizika vyjmenována, přičemž každému bylo přiřazeno jedno písmeno, kterým se dále identifikuje v tabulce.

A - Bojkotování těžební činnosti neziskovými organizacemi (Hnutí Greenpeace apod.)

B - Postupné klesání spotřeby hnědého uhlí

C - Klesající míra nezaměstnanosti

D - Anti-fosilní zákon

E - Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí

F - Požadavky na ekologickou výrobu

G - Klesající loajalita zákazníků

H - Existence substitutů na trhu

I - Klesání cen substitutů a zvyšující se poptávka po substitutech

J - Nepřizpůsobenost techniky k těžbě jiných paliv

K - Omezená životnost dolů

**Tabulka č. 13:** Analýza rizik

<b>Dopady rizika</b> (1 - minimální dopad, 5 - katastrofální dopad)	5		J	B, D, K	
	4		G, H	E, F	
	3		A, I		
	2		C		
	1				
	1	2	3	4	5
	<b>Pravděpodobnost výskytu rizika</b> (1 - nízká pravděpodobnost, 5 - vysoká pravděpodobnost)				

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ačkoliv se SD, a.s. momentálně snaží těžit hnědé uhlí co nejekologičtějším způsobem, čehož dosahují zaváděním moderních technologií, využíváním poznatků z výzkumného ústavu a sledováním aktuálních zpráv nebo také pravidelným vyčleňováním financí na rekultivace a sanace, hnědé uhlí bude v budoucnu postupně úplně vyřazeno z paliv, ze kterých se vyrábí elektrická energie a teplo.

Z politických a vědeckých prognóz tedy vyplývá, že pokud těžební společnosti nezmění předmět svého podnikání, hrozí jim v budoucnu zánik. Hnědé uhlí bude nahrazeno jádrem a obnovitelnými zdroji v rámci přechodu k ekologičtějším výrobě a snižování skleníkových plynů.

## **5. Možné alternativy budoucího vývoje**

### **5.1 Alternativa s využitím strategie postupného omezení - prodloužení životnosti obou dolů**

Pravděpodobná strategická alternativa je postavena na současných strategiích podniku, která vzniká obvykle jejich rozvíjením nebo drobnými úpravami. Provedenými výzkumy a konzultacemi s SD, a.s. bylo možné vymyslet nejpravděpodobnější budoucí průběh fungování této firmy.

Vytěžené uhlí z Dolů Nástup Tušimice je dodáváno do elektráren Tušimice a Pruněrov II. Elektrárna Tušimice byla modernizována v letech 2008 až 2012, přičemž od roku 2012 se modernizuje také elektrárna Pruněrov II. V roce 2020 ukončí svou činnost elektrárna Pruněrov I., do které bylo také dodáváno uhlí z lokality Nástup Tušimice. Životnost těchto dolů není závislá na korekci územně ekologických limitů, ale právě na životnosti těchto elektráren, jelikož díky hlubinnému dobývání může být vytěženo dalších 25 mil. tun uhlí, což přispívá prodloužení jejich životnosti. Těžba bude ukončena v roce 2040, přičemž v následujících deseti letech od ukončení bude probíhat rekultivace. V této lokalitě vznikne zaplavením dolů nové jezero. Rekultivace bude financována z rezerv určených k zahlazování důlní činnosti, které jsou vytvářeny povinně. Tuto povinnost stanovil Obvodní báňský úřad v Mostě.

Oproti tomu Doly Bílina jsou závislé na rozšíření územně ekologických limitů, o čemž rozhoduje Vláda České republiky. Pokud by tyto limity nebyly rozšířeny, životnost dolů by skončila v roce 2030. Uzavření Dolů Bílina by však způsobilo od roku 2024 nedostatek hnědého uhlí pro vytápění domácností. Pokud by však korekce ÚEL byla schválena, bylo by možné vytěžít dalších 180 mil. tun uhlí i s využitím hlubinného dobývání, přičemž životnost dolů by se prodloužila o 30 let. Po skončení těžby v této lokalitě by se krajina také rekultivovala, a to stejným způsobem, jako v Dolech Nástup Tušimice. O názvech obou nově vzniklých jezer bude v budoucnu hlasováno prostřednictvím ankety.

**Tabulka č. 14:** Vývoj spotřeby hnědého uhlí (v tis. tun)

<b>Rok</b>	<b>Produkce HU</b>	<b>Saldo (dovoz - vývoz)</b>	<b>Celkem spotřeba HU</b>	<b>Spotřeba vyroben ČEZ</b>	<b>Ostatní spotřebitelé</b>
<b>2009</b>	45 033	- 1 056	43 977	27 717	12 608
<b>2010</b>	44 025	- 971	43 054	27 260	12 033
<b>2011</b>	46 794	- 909	45 885	29 436	12 656
<b>2012</b>	43 363	- 717	42 646	27 572	11 318
<b>2013</b>	40 456	- 358	40 098	22 529	13 060
<b>2014</b>	38 197	+ 792	38 989	22 229	10 169

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

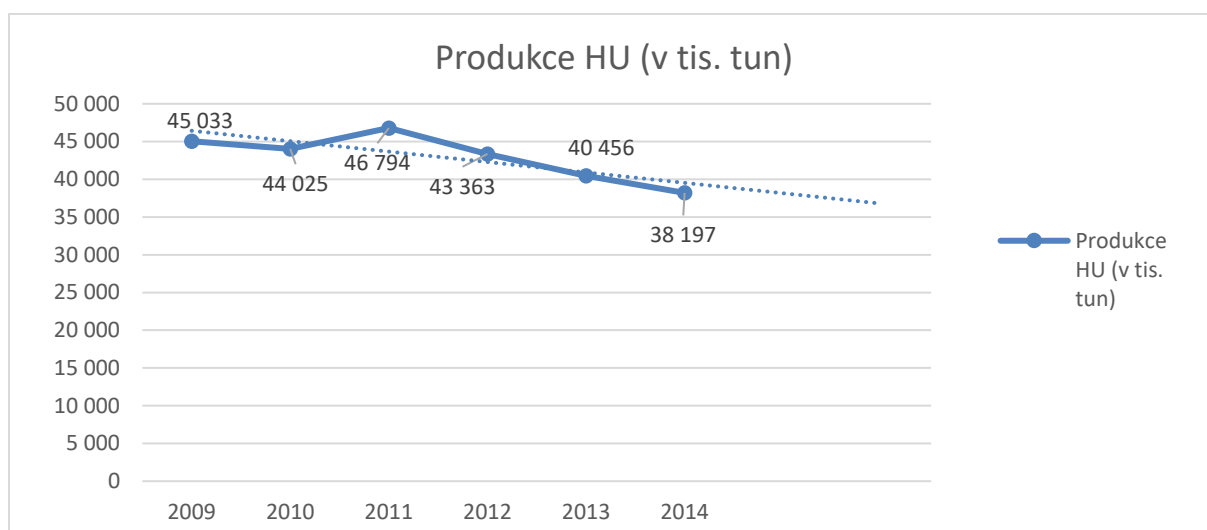
**Tabulka č. 15:** Vývoj produkce hnědého uhlí (v tis. tun)

<b>Rok</b>	<b>HU průmyslové</b>	<b>HU tříděné (vč. briket)</b>	<b>HU celkem</b>
<b>2009</b>	42 200	2 833	45 033
<b>2010</b>	41 021	3 004	44 025
<b>2011</b>	43 795	2 999	46 794
<b>2012</b>	40 480	2 884	43 363
<b>2013</b>	37 522	2 934	40 456
<b>2014</b>	35 650	2 547	38 197

*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

**Obrázek č. 8:** Předpověď produkce hnědého uhlí pomocí spojnice trendu (v tis. tun)



*Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015*

*Zpracovala: Denisa Antošová, 2019*

V Tabulkách č. 14 a č. 15 můžeme vidět klesající spotřebu i produkci hnědého uhlí. Tato data tedy potvrzují předchozí tvrzení o omezení spotřeby hnědého uhlí. Pomocí lineárního trendu lze předpovědět budoucí vývoj produkce hnědého uhlí, zobrazeno na Obrázku č. 8. Plná čára zobrazuje skutečnou produkci od roku 2009 do roku 2014. Tečkovaná čára pak zobrazuje odhad budoucího vývoje produkce HU v následujících letech pomocí lineárního trendu, který zároveň eliminuje výkyvy. Predikce lineárním trendem potvrzuje klesající produkci, kterou plánuje vláda ČR v rámci omezení spotřeby hnědého uhlí a jeho nahrazení jádrem a obnovitelnými zdroji.

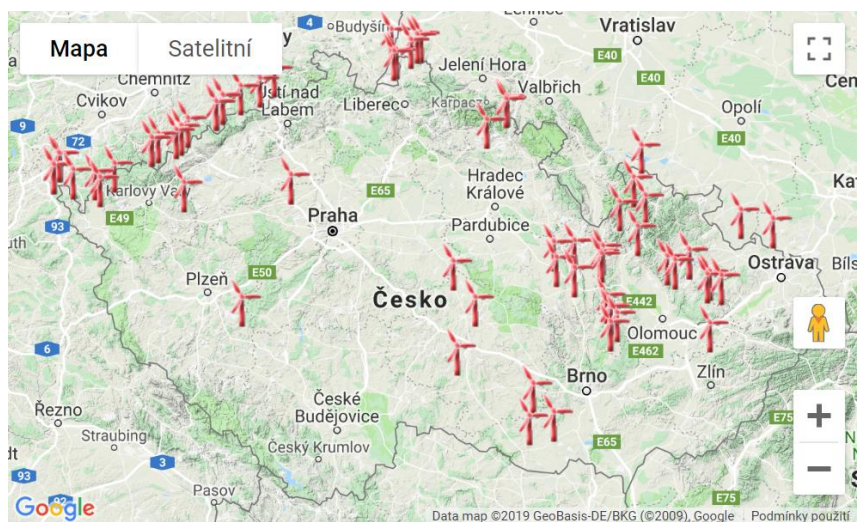
## **5.2 Alternativa s využitím strategie diferenciacce - Investice do větrných elektráren**

Kreativní alternativní strategie obsahuje nový přístup k řešení problému. Vyžaduje využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku.

V rámci trendu obnovitelných zdrojů by mohly Severočeské doly, a.s. doplnit těžbu hnědého uhlí například o získávání právě těchto obnovitelných zdrojů a poskytovat je jako alternativu odběratelům. SD, a.s. by tímto pokryly další segment trhu, jelikož momentálně se soustředí pouze na jeden produkt, který je nabízen pouze v několika málo variantách, čímž pokrývá pouze

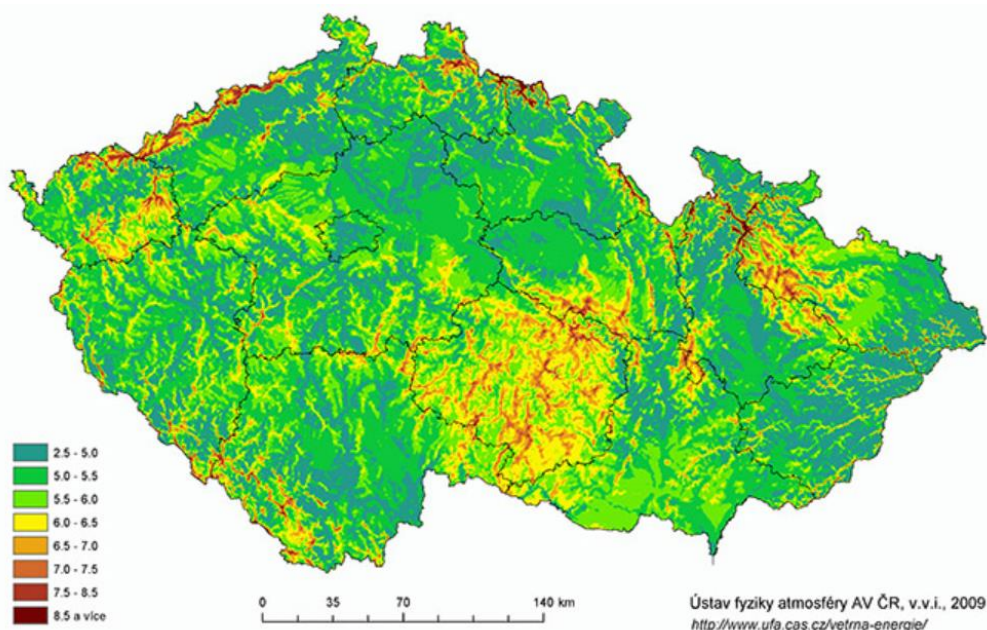
část odběratelů paliv. Jelikož SD, a.s. působí v Ústeckém kraji, který je blízko Krušným horám, bylo by možné například investovat finance do výstavby větrných elektráren v této oblasti. Obrázek č. 8 dokazuje, že Krušné hory jsou velmi využívanou lokalitou k výrobě větrné elektřiny, tudíž tuto oblast lze považovat za velmi výhodnou k realizaci tohoto projektu. Tento fakt také potvrzuje mapa na Obrázku č. 9.

**Obrázek č. 9:** Aktuálně instalované větrné elektrárny v ČR



*Převzato: Česká společnost pro větrnou energii - A, 2013*

**Obrázek č. 10:** Pole průměrné rychlosti větru ve výšce 100 m nad povrchem



*Převzato: Česká společnost pro větrnou energii - B, 2013*

Větrné elektrárny přeměňují kinetickou energii větru pomocí generátoru na elektřinu. Větrná turbína společně s listy rotoru je roztáčena energií větru, která je zachytávána speciálně tvarovanými rotorovými listy, podobnými profilu křídel letadla, a ta je následně přetvořena na energii mechanickou. Jak roste rychlost vzdušného proudu, rostou vztahové síly mocninou na druhou a třetí mocninou pak roste energie vyprodukovaná generátorem. Z tohoto důvodu je nutné regulovat výkonnost rotoru tak, aby v případě nadměrné větrné energie nebyl přetížen.

### **Přínosy větrných elektráren:**

#### **1. Čistý a neomezený zdroj energie**

Jelikož větrná energie patří mezi obnovitelné zdroje a provoz větrných elektráren nemá negativní vliv na životní prostředí, pomáhá jejich výstavba a provoz snížit závislost na fosilních palivech a nemají vliv na změnu klimatu. Čistá energie získaná z větru je bez exhalací, odpadů a nedevastuje přírodní krajinu tak, jako těžba hnědého uhlí. ČR produkuje nejvyšší exhalaci oxidu uhličitého ze všech členských států EU, přesněji 12 tun na obyvatele. Skleníkové plyny způsobují extrémní výkyvy počasí, zvedání mořských hladin, povodně a další nepříznivé jevy. Vítr je k dispozici zdarma a v nevyčerpatelném množství. Společně s ostatními obnovitelnými zdroji energie tak nabízí řešení problémů současné energetiky.

#### **2. Nová pracovní místa**

Provoz větrných elektráren přirozeně vytváří nové pracovní možnosti. Stále více mladých lidí má zájem o ekologii, a proto by se vzdělání absolventi specializovaných škol mohli uplatnit právě v této oblasti. Jak se projevuje v zahraničních zemích, na jednu vyrobenou terawathodinu elektřiny dokáže větrná energetika vytvořit přibližně 450 pracovních míst, což je až čtyřikrát více než u výroby elektřiny z jádra nebo uhlí, a to i když zahrneme do výpočtů i jeho těžbu. Evropská komise dokládá studie, které informují, že sektor obnovitelných technologií bude v roce 2020 zaměstnávat přes 900 tisíc lidí.

#### **3. Garantovaný zdroj příjmů**

Ačkoliv ČR zaostává ve využívání větrné energie, díky garantovaným výkupním cenám obnovitelné elektřiny se začíná připravovat výstavba větrných elektráren. Zisk z jejich provozu se stává významným zdrojem příjmů obcí i soukromých provozovatelů. Plánování jejich výstavby vyvolává neshody, vyvolané mylnými informacemi. Avšak vědecké výzkumy potvrzují, že obyvatelům nehrozí žádné negativní vlivy způsobené provozem těchto elektráren. S rozvojem technologie také rychle klesá cena větrné elektřiny, jelikož náklady na výrobu jedné



kilowatthodiny se během posledních 20 let snížily na méně než petinu a předpokládá se pokračování tohoto trendu.

#### **4. Budoucnost obnovitelných zdrojů**

Dle studie Českého ekologického ústavu může být během následujících padesáti let až 30 % současných energetických potřeb pokryto pomocí obnovitelných zdrojů. ČR však nevyužívá svůj veškerý potenciál k využívání těchto zdrojů. Proto na každou korunu HDP spotřebuje 1,7krát více energie, než západoevropské země. Pokud by tento potenciál týkající se energetických úspor využívala ČR dostatečně, bylo by možné pokrýt potřeby elektřiny více než z poloviny právě obnovitelnými zdroji. Předpokládá se tedy navýšení výroby elektrické energie prostřednictvím obnovitelných zdrojů, což neplatí pro zdroje neobnovitelné, mezi které patří především hnědé uhlí.

#### **5. Vítr jakožto výhodnější zdroj energie než hnědé uhlí**

Během 20 let provozu dokáže větrná turbína o výkonu 1,5 MW vyrobit asi 80 mil. kilowatthodin elektřiny. Tím dokáže nahradit 90 tis. tun hnědého uhlí, což je hromada o rozměrech 70 x 70 x 40 m. Mezi další nevýhody využívání uhlí patří zbylé tuny popela a ostatních zplodin, jako jsou oxid siřičitý, který je příčinou smogu a kyselých dešťů, prach a těžké kovy. Pokud by bylo uhlí nahrazeno obnovitelnými zdroji, ušetřilo by se 100 tis. tun oxidu siřičitého, který je hlavní příčinou globálních změn klimatu (Sequenc & Holub, 2006).

#### **Nevýhody větrných elektráren:**

##### **1. Hlučnost (riziko A)**

Problémy s hlučností způsobují pouze starší větrné elektrárny vystavěny v první polovině 90. let minulého století. Moderní větrné elektrárny o výkonu 2 MW splňují limit hluku, tedy 40 dB. Podmínkou však zůstává, že musí ležet ve vzdálenosti alespoň 500 m od zastavěné oblasti.

##### **2. Ohrožení ptáků a plašení zvěře (riziko B)**

Podle výzkumu britské Královské společnosti pro ochranu ptáků byla zjištěna pravděpodobnost střetu ptáka a větrné elektrárny 1:10 000. Tato hodnota je tedy skoro až zanedbatelná. Výsledky výzkumu Ústavu pro výzkum divoce žijících zvířat na veterinární univerzitě v Hannoveru také vyvrátily tvrzení, že by větrné elektrárny měly negativní vliv na divokou zvěř žijící v jejich okolí.

### **3. Vliv na příjem televize a rádia (riziko C)**

Toto riziko hrozí pouze v případě, že by stožár větrné elektrárny byl vystaven v bezprostřední blízkosti antény vysílače. Větrné elektrárny tedy nijak nenarušují běžný provoz příjmu rozhlasu, televize ani sítě mobilních operátorů.

### **4. Vliv stínu rotující vrtule (tzv. diskoeffekt) (riziko D)**

Pokud se slunce nachází nízko nad obzorem v ranních či večerních hodinách, může se projevit tzv. diskoeffekt. Tento jev spočívá pouze v tom, že stín větrné elektrárny zasahuje lidská obydlí. Během projektování je tedy důležité neopomenout i tento faktor.

### **5. Vliv na turistický ruch (riziko E)**

Tvrzení o poklesu návštěvnosti míst, kde jsou vystavěny větrné elektrárny, vyvrátily výsledky britské studie vlivu větrných elektráren na turistický ruch britské parlamentní komise v roce 2006. Naopak bylo zjištěno, že návštěvnost těchto lokalit se dokonce zvýšila. Tuto skutečnost potvrdila také situace v ČR (ČEZ, 2019 - A).

### **6. Omezený výběr vhodné lokality (riziko F)**

Mezi území, která jsou nevhodná pro výstavbu větrných elektráren z hlediska ochrany krajinného rázu patří zvláště chráněná území (národní parky, přírodní rezervace apod.), přírodní parky a registrované významné krajinné prvky (mokřady, stepní trávníky, remízy, meze apod.) a ostatní významné krajinné prvky (lesy, rašeliniště, vodní toky, jezera apod.).

### **7. Narušení vzhledu přírodní krajiny (riziko G)**

Aby bylo možné co nejvíce využít potenciál větrné elektrárny, je nutné ji postavit na kopci nebo na otevřené rovině. Větrné elektrárny se tak stávají dominantami daných území a to v okruhu až 6 km a jsou viditelné až do 10 km, přičemž slabě je lze zahlédnout i ze vzdálenosti 20 km. Jejich viditelnost je umocněna také otáčením rotoru a jejich případným výstražným osvětlením. Narušují tak přírodní ráz krajiny.

V USA však bylo dokázáno, že vzhled větrné turbíny se líbil 77 % dotázaných, kteří ji viděli na vlastní oči, a považují ji za elegantní stavbu (Ekoporadna, 2014).

### **8. Závislost na proměnlivých přírodních podmínkách (riziko H)**

Větrné turbíny mohou vyrábět energii pouze pokud fouká vítr, jehož rychlost je proměnlivá. Z tohoto důvodu jsou potřebné i jiné zdroje. Tento fakt však ale nezabraňuje rozšiřování

výstavby větrných elektráren, což dokazují některé evropské země. Například v Dánsku se z větru vyrábí asi 20 % elektřiny, avšak v ČR tento podíl činí pouze desetina procenta. Je však možné díky předpovědi počasí určit množství vyrobené elektřiny na několik hodin dopředu.

Další výhodou je, že největší spotřeba elektřiny je v zimních měsících, během kterých také vítr fouká nejvíce a vyrobí se tak z větru nejvíce energie. Nedostatky v jarních a letních měsících mohou vyplnit sluneční a vodní elektrárny, jelikož slunečního záření a vody je nejvíce právě v těchto měsících. Určité množství energie se také ztrácí v sítích, které jsou při dopravě elektřiny z neobnovitelných zdrojů příliš dlouhé. Tyto sítě jsou však díky rozptýlenosti elektráren na obnovitelné zdroje mnohem kratší a tyto ztráty tak mnohem menší (Sequenc & Holub, 2006).

### Shrnutí rizik

Z výše uvedených nevýhod plynoucích z využívání větrných elektráren vyplývají rizika jejich výstavby a provozu. Tyto jevy názorně zobrazuje matice rizik. U jednotlivých nevýhod je vždy uvedeno i jejich označení (A - H), které je následně využito v Tabulce č. 19.

**Tabulka č. 16:** Matice rizik projektu větrných elektráren

<b>Dopady rizika</b> (1 - minimální dopad, 5 - katastrofální dopad)	5					
	4					H
	3					
	2		A, B, D	G	F	
	1		C, E			
	1	2	3	4	5	
<b>Pravděpodobnost výskytu rizika</b> (1 - nízká pravděpodobnost, 5 - vysoká pravděpodobnost)						

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Největším rizikem projektu výstavby větrných elektráren je tedy jejich závislost na proměnlivých přírodních podmínkách, což vyvolává potřebu i ostatních zdrojů k výrobě elektrické energie. Ostatní rizika pouze prodlužují přípravy projektů, jelikož je zapotřebí důkladně zvážit výběr umístění větrné elektrárny. Při správném výběru lokality se však eliminují tato rizika, která často také ale pramení pouze z mýtů kolujících ve společnosti.

## Příjmy z projektu větrných elektráren

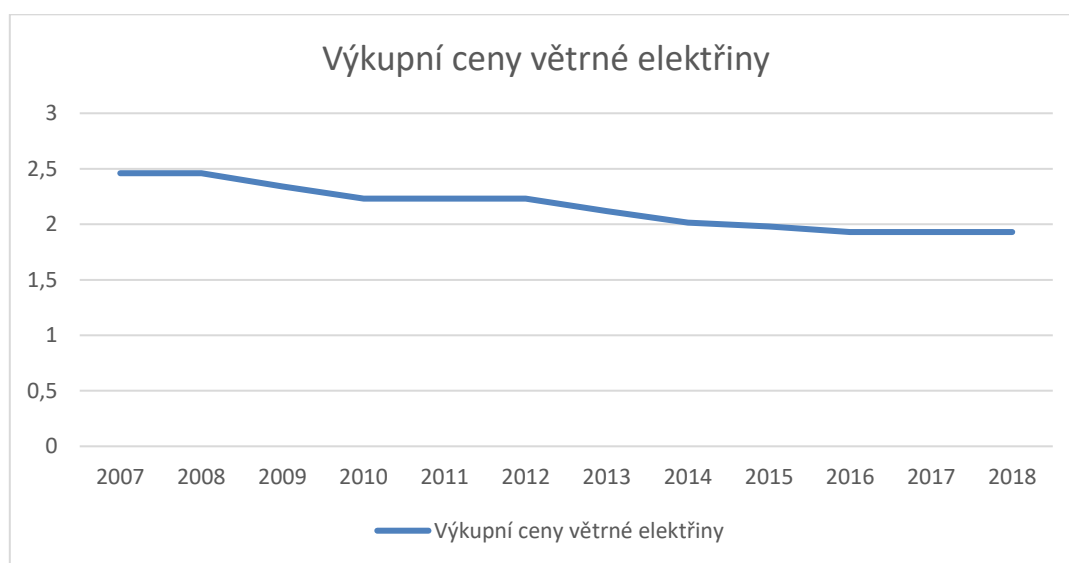
**Tabulka č. 17:** Srovnání výkupních cen elektřiny z obnovitelných zdrojů v ČR (CZK/kWh)

Zdroj	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fotovoltaika	13,46	13,46	12,79	12,15	5,5	6,16	2,83	0	0	0	0	0
Větrné elektrárny	2,46	2,46	2,34	2,23	2,23	2,23	2,12	2,014	1,98	1,93	1,93	1,93
Malé vodní elektrárny	2,39	2,6	2,70	3,00	3,00	3,19	3,23	3,23	3,23	3,069	2,741	2,741
Biomasa	3,37	4,21	4,49	4,58	4,58	4,58	3,73	3,335	3,263	3,263	3,263	3,263
Bioplyn	3,04	3,9	4,12	4,12	4,12	4,12	3,55	0	0	0	0	0

Zdroj: Česká společnost pro větrnou energii - C, 2013

Zpracovala: Denisa Antošová, 2019

**Obrázek č. 11:** Vývoj výkupních cen větrné elektřiny v čase (CZK/kWh)



Zdroj: Česká společnost pro větrnou energii - C, 2013

Zpracovala: Denisa Antošová, 2019

Z Tabulky č. 20 a Obrázku č. 10 lze vypořadovat, že výkupní cena elektrické energie vyrobené větrnými elektrárnami během posledních let klesá, avšak na rozdíl od cen plynoucích z fotovoltaiky a bioplynu nedosahuje nuly. I když se z hlediska výkupních cen zdá vítr jako méně výnosnější, než vodní zdroj a biomasa, náklady na jeho získávání jsou v rámci tohoto projektu nižší. Samozřejmě také pro odběratele je často atraktivnější levnější produkt, což energie vyrobená z větru je.

## **Shrnutí výsledků projektu investic do větrných elektráren**

Z výše jmenovaných přínosů výstavby větrných elektráren považuji tento projekt za přijatelný. Ačkoliv početně je uvedených přínosů méně než rizik, jejich váha je mnohem vyšší a tudíž převažují finanční i nefinanční příjmy plynoucí z tohoto projektu nad riziky.

SD, a.s. bych doporučila investovat finanční prostředky do výstavby větrných elektráren, kterých by se ujala libovolná obec z Ústeckého kraje. Dle informací zjištěných z internetových zdrojů jsou vlastníky větrných elektráren v ČR pouze obce a nebo německé firmy. Tento fakt mi bohužel znemožnil vyčíslit i náklady výstavby větrných elektráren a jejich provozu, jelikož jsem neměla přístup k výročním zprávám žádných současných provozovatelů. Pokud by se projektu ujala obec spadající do Ústeckého kraje, získal by tak tento kraj nové finanční prostředky plynoucí z provozu elektráren a ze státní podpory projektů věnujícím se obnovitelným zdrojům. Další výhodou by bylo vytvoření nových pracovních pozic, které by mohli využít pracovníci, kteří budou muset z důvodu omezení těžby hnědého uhlí postupně opouštět svá pracovní místa. SD, a.s. by tak z pozice investora měly výhodný podíl na zisku plynoucího z prodeje větrné energie. Realizací této varianty by byla uplatňována strategie diverzifikace. Specializací na obnovitelné zdroje by se tak SD, a.s. výrazně odlišily od konkurence a v rámci trendu ekologie by se staly více atraktivními pro širší spektrum odběratelů.

### **5.3 Alternativa s využitím strategie radikálního omezení - Postupný přechod z těžby hnědého uhlí k jádru**

Převratná alternativa představuje radikální rozchod se současnými strategiemi a její realizace je skoro nemyslitelná. Pravděpodobnost jejího přijetí je zpravidla nízká z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné.

Ministr životního prostředí Richard Brabec dne 17.3.2019 v rozhovoru pro Českou televizi uvedl, že by ČR kolem roku 2050 měla postupně přejít z využívání fosilních paliv na využívání jádra a obnovitelných zdrojů. Až 42 % elektrické energie se v roce 2017 v ČR vyrobilo právě z hnědého uhlí. Nejhorším důsledkem spalování fosilních paliv je únik skleníkových plynů, které narušují ozónovou vrstvu a zapříčiňují nepříznivé změny klimatu. Ministr Brabec udává za vzor Německo, které se usneslo, že nejpozději do roku 2038 přestane využívat energii z uhlí. Toto rozhodnutí může mít však negativní vliv na některé regiony Německa, což vyřeší finanční

pomoc ve výši 40 miliard eur, která je určena pro zvládnutí přestupu z uhelné energie na jiné zdroje. Podle ministra Brabce skončí tzv. „doba uhelná“ v ČR kolem roku 2040 (Česká televize, 2016).

Jelikož Skupina SD spadá do Skupiny ČEZ, má přístup k vysokému finančnímu kapitálu. Skupina ČEZ je vlastníkem dvou jediných jaderných elektráren v ČR, Temelín a Dukovany. Jelikož stávající kapacita těchto elektráren nestačí k zajištění elektrické energie v celé zemi, je nutné tyto kapacity rozšířit v rámci přechodu od hnědého uhlí k jádru. ČEZ prohlásil, že by toto rozšíření uskutečnil, ale pouze s finanční pomocí státu. Pokud by tedy vláda poskytla tuto finanční pomoc Skupině ČEZ pro rozšíření stávajících kapacit těchto dvou jaderných elektráren, bylo by možné transformovat finanční a technické prostředky SD, a.s. Stroje a technika SD, a.s. by mohly být rozprodány například do zahraničních zemí, kde je plánován přechod k jádru a obnovitelným zdrojům později než v ČR, a získané finance by mohly být využity na provoz a rozšíření jaderných elektráren.

Ministryně průmyslu a obchodu Marta Nováková uvádí, že ČR se momentálně rozhoduje, zda bude investovat do výstavby nových jaderných zdrojů elektrické energie či nikoliv, přičemž prioritou je zajistit takové zdroje, které jsou spolehlivými a bezpečnými. I ČR se přiklání k celosvětovému trendu dekarbonizace a rozvoji nových technologií v oblasti energetiky. (Průmyslová ekologie, 2016)

### **Dukovany**

Skupina ČEZ momentálně plánuje odstavení současných čtyř bloků Jaderné elektrárny Dukovany přibližně v roce 2035. Prověřuje však možnost jejího využívání až do roku 2045. Prodloužení životnosti o dalších 10 let si vyžaduje investice, které v minulém roce činily 1,5 miliardy Kč a pro letošní rok se plánují investice ve výši 2 miliard Kč.

Ředitel elektrárny Miloš Štěpanovský uvádí, že se připravuje stavba jednoho až dvou nových jaderných bloků a než budou spuštěny, je potřeba udržet stávající dodávky elektřiny prodloužením životnosti současných bloků. Prioritou Skupiny ČEZ je zajistit kontinuitu výroby.

Elektřina vyrobená v elektrárně Dukovany pokrývá pětinu spotřeby elektřiny v ČR a její celkový výkon činí 2040 megawattů. Skupina ČEZ je největší česká energetická firma, jejímž hlavním akcionářem je stát, který prostřednictvím ministerstva financí vlastní 70 % jejich akcií.

Elektrárna Dukovany plánuje pro rok 2019 méně odstávek, než tomu tak bylo v minulých letech, díky zlepšování efektivity používaného paliva. Odstávky se uskutečňují z důvodu výměny části jaderného paliva.

Skupina ČEZ plánuje rozšíření Jaderné elektrárny Dukovany také v oblasti zaměstnanosti. Momentálně je zde zaměstnáno 1385 pracovníků, jejichž počet od minulého roku stoupl. Plánuje se také přijmout dalších 120 zaměstnanců, z důvodu přebírání činností do dodavatelů, s čímž souvisí dlouhé zaškolování nově příchozích, které trvá 1 až 2 roky. Elektrárna rovněž plánuje zlepšení zázemí včetně výstavby nové budovy s výcvikovým centrem pro technický personál, s moderními kanceláři a rozšířeným parkovištěm (Česká tisková kancelář, 2019).

Pokud by Dukovany přestaly dodávat elektřinu, znamenalo by to, že ČR by přestala být ve výrobě elektřiny soběstačná a musela by být dovážena. To by mohlo způsobit velice komplikovanou situaci, jelikož vývoj trhů je velmi nepředvídatelný a proto analýza a predikce jejich vývoje by byla vysoce nákladná.

Podle ministryně Marty Novákové je využití jaderné energie pro ČR nejlepším možným řešením, jelikož i rozvoj obnovitelných zdrojů naráží na limitující potenciál přírodních podmínek této země. Vláda postupuje v tomto rozhodování podle aktualizované energetické koncepce a bere také v potaz energetickou bezpečnost i soběstačnost v rámci dlouhodobé energetické stability. Při rozhodování o výstavbě nových jaderných bloků byli již osloveni potenciální dodavatelé a byly vypracovány komplexní analýzy. Je také potřeba ještě provést úkol nejtěžší, kterým je finanční model této výstavby, který bude rozhodujícím při rozhodování o schválení (Průmyslová ekologie, 2016).

## **Temelín**

Jaderná elektrárna Temelín by měla podle všeho být v provozu až do roku 2060. Dva výrobní bloky zajišťují produkci cca 15 TWh energie, která pokrývá potřeby pětiny obyvatelstva ČR. Blokované dieselgenerátorové stanice spolu s akumulátorovými bateriemi zajišťují zásobování elektřinou během výpadků jaderných reaktorů.

Často bývá pochybováno o bezpečnosti provozu této elektrárny. Předmětem diskuze je fakt, že je zde kombinována ruská a americká technologie. Avšak během 15 let jejího provozu neproběhla žádná porucha s hodnocením vyšším než stupeň INES 1 (technická porucha nebo odchylka od schváleného režimu). Bezpečnost provozu potvrdila také Mezinárodní agentura pro atomovou energii. Největší obavy o bezpečnosti Temelínu má Rakousko. Z toho důvodu

byl v roce 2000 podepsán s touto zemí Protokol z Melku, kterým se ČR zavázala nadstandardně informovat Rakousko o provozu elektrárny. Během provozu se testuje bezpečnost ve všech částech prostřednictvím kontrolních a řídicích systémů, jako jsou například struktura paliva, nádoba reaktoru, primární okruh a kontejnery. Státní úřad pro jadernou bezpečnost také neustále kontroluje bezpečnost jaderných elektráren v ČR.

V původních plánech Temelínu byly 4 jaderné bloky, přičemž v současnosti jsou vystavěny pouze 2. Stále se diskutuje o dostavně původně plánovaných čtyř. Proto v roce 2008 podal ČEZ, jakožto provozovatel elektrárny, žádost o posouzení vlivu na životní prostředí (EIA) pro dostavbu. V roce 2011 dostal ČEZ nabídky od třech investorů, avšak v roce 2014 byl tendr ukončen, jelikož vláda se rozhodla neposkytnout finanční podporu pro nové jaderné bloky. V současné době stále probíhají jednání o rozšíření bloků elektrárny Temelín, avšak pozornost se soustředí spíše na rozšíření elektrárny Dukovany (O energetice, 2016).

Jaderná elektrárna Temelín původně vznikla především z důvodu snahy snížení podílu uhelné energetiky a zlepšit tak ovzduší v severočeském kraji, ve kterém se tehdy během 90. let obyvatelé dusili exhalacemi z hnědouhelných elektráren. Avšak ČEZ již v roce 2000 oznámil, že nehodlá odstavit ani jednu ze svých tepelných elektráren. Jejich odstavení by se finančně nevyplatilo, jelikož v té době proběhlo odsíření tehdejších tepelných elektráren, které tyto exhalace snižuje, a tyto investice by tak odstavením elektráren přišly vniveč.

Provoz jaderné elektrárny nenabízí výrazné pracovní příležitosti v porovnání s elektrárnami vyrábějících z jiných zdrojů. Například elektrárny spalující biomasu nabízejí až třináctkrát více možností pro uplatnění an pracovním trhu.

Ačkoliv reaktory Temelínu jsou nejbezpečnějšími ve střední a východní Evropě, nelze jejich úroveň bezpečnosti srovnávat se západoevropskými zeměmi nebo Japonskem, kde je tato úroveň značně vyšší. V době spouštění Temelína také selhal Státní úřad pro jadernou bezpečnost, když schválil různá pouze provizorní řešení, jen aby byly dodrženy vládou stanovené termíny. Například bylo chybně svařené chladicí potrubí reaktoru prvního bloku, když bylo svařeno obráceně. Oprava však proběhla načerno a nebyla v souladu s technickými předpisy. Na tuto skutečnost upozornilo hnutí Greenpeace ČR, jelikož je tím ohrožena jaderná bezpečnost. Radioaktivní látky také unikaly z palivových prutů z důvodu degradace jejich povrchu, čímž bylo poškozeno životní prostředí.



Jednou z největších poruch však bylo rozlití kyseliny borité přes řadu komponent reaktoru, které kvůli tomu následně zkorodovaly, jelikož nebyly pokryty nerezavějící ocelí. ČEZ tehdy v roce 2004 uvedl, že kvůli takto rozsáhlé korozi není možné trvale provozovat tento reaktor. Reaktor je však stále v provozu. Bezpečnost elektrárny Temelín je tak neustále kontroverzním tématem. Ačkoliv úřady pro kontrolu bezpečnosti jaderných elektráren potvrdily bezpečnost Temelínu, diskutuje se o mylných informacích poskytnutých těmito kontrolním orgánům a tedy i o relevantnosti těchto zkoušek (Hnutí DUHA, 2011).

## **Výhody plynoucí z projektu výstavby nových jaderných bloků**

### **Klesající potřeba hnědého uhlí**

Příprava a realizace výstavby nových jaderných bloků je časově velmi náročná a trvá až 20 let, přičemž legislativa tento proces komplikuje. Rozhodnutí o jejich potřebě je definováno Státní energetickou koncepcí (SEK), která upozorňuje na rychlé tempo dožívání uhelných zdrojů a snížení jejich využívání přibližně od roku 2035. Od roku 2035 by podle stávajících plánů zároveň mohl být uveden do provozu první nově vystavený jaderný blok. Současná hnědouhelná kapacita činí cca 10 800 MWe, která po roce 2035 klesne na cca 6400 MWe a po roce 2040 až na cca 2600 MWe.

### **Uzavření Jaderné elektrárny Dukovany**

Jelikož se plánuje uzavření elektrárny Dukovany, je nutné tento výpadek nahradit a obnovit tak výkon této lokality. Výpadek by představoval cca 2000 MWe.

### **Omezování produkce skleníkových plynů**

Nové jaderné bloky mají za účel nahradit hnědé uhlí, které se vysoce podílí na tvorbě skleníkových plynů, a stávající jaderné bloky. Jádro představuje pouze část energetického mixu, tudíž se předpokládá i rozvoj ostatních zdrojů elektrické energie, a to zejména těch obnovitelných.

### **Zachování energetické soběstačnosti ČR**

Pokud se hrozba výpadku dodávek hnědého uhlí nezačne řešit s dostatečným předstihem, bude ohrožena soběstačnost ČR v rámci energetiky. Nebude tak možno zajistit kontinuitu výroby elektřiny ani energetickou bezpečnost a soběstačnost, což zapříčiní závislost na dodávkách energie ze zahraničí.

## **Predikovatelnost výroby**

ČR dokáže zajistit dostatečné zásoby paliva ve velkém předstihu od diverzifikovaných dodavatelů. Je možné predikovat výrobu s využitím instalované kapacity na léta dopředu.

## **Svobodné rozhodnutí o využívání jádra**

V rámci EU není zmiňován žádný odklon od jaderné energetiky. To zda bude využívána energie z jádra, si může každý členský stát rozhodnout sám. Evropská komise shledává jadernou energii jakožto nízkouhlíkovou, která tak přispívá k zabezpečení a diverzifikaci dodávek energie a měla by tak být součástí energetického mixu.

## **Schválení Státní energetickou koncepcí (SEK)**

Již schválená SEK i Národní akční plán rozvoje jaderné energetiky potvrzují potřebu výstavby nových bloků. Byly vypracovány možné scénáře budoucího vývoje, přičemž nejoptimálnější variantou se jeví rozvoj obnovitelných zdrojů v kombinaci s výstavbou nových jaderných bloků. Výstavba nových bloků jde ruku v ruce s potřebou rozšíření využívání obnovitelných zdrojů. Obnovitelné zdroje nemohou zcela pokrýt českou poptávku po elektřině a jaderná energie se jeví jako nejvhodnější doplnění těchto zdrojů.

## **Výhodné varianty investorského modelu**

a) Investorem je ČEZ nebo jeho dceřinná společnost (např. Severočeské doly, a.s.)

b) Investorem je stát

Pokud by se měla ČR stát investorem, znamenalo by to převod dceřinné společnosti na stát, což by v tomto případě mohla být právě akciová společnost Severočeské doly.

## **Stabilita trhu**

Cena elektřiny placená konečným spotřebitelem se liší od té na energetické burze. Každý spotřebitel platí mimo jiné také dotace na obnovitelné zdroje, které mají za účel podpořit výkupní ceny ze solárních a větrných elektráren. Tyto dotace deformují trh s elektřinou, jelikož výkupní ceny výrobců elektřiny z obnovitelných zdrojů výrazně klesají, avšak účty zákazníků již neklesají a tento pokles se projeví právě jen na burze. Proto se nemůže ČR spoléhat pouze na obnovitelné zdroje a jedním ze způsobů, jak ozdravit trh s elektřinou je výstavba jaderných elektráren.

## **Méně náročný provoz**

Ačkoliv je výstavba jaderné elektrárny časově i kapitálově vysoce náročná, její provoz je v porovnání s ostatními elektrárnami podstatně méně náročný. Elektřina z jádra je jednou z nejlevnějších, což dokazují různé studie.

## **Nízká hrozba substitutů**

Při výrobě elektřiny ze zemního plynu je velkou nevýhodou závislost na dodavatelích. Jaderné palivo je na rozdíl od plynu možné získat od různých světových dodavatelů a je možné si tak vytvořit zásoby na mnoho let dopředu. Zemní plyn také více ohrožuje atmosféru než jádro. Hlavní složkou zemního plynu je metan, který má horší vliv na než oxid uhličitý, přičemž v horizontu 20 let se předpokládá cca 86x horší dopad metanu než oxidu uhličitého na atmosféru. Emise zemního plynu se tak rovnají polovině emisí při spalování uhlí (ČEZ - B, 2019).

## **Rizika projektu výstavby nových jaderných bloků**

Na základě výše uvedených informací o obou jaderných elektrárnách, Temelín a Dukovany, byly vyvozeny následující rizika plynoucí z provozu jaderné elektrárny a nevýhody plynoucí z rozšíření stávajících jaderných bloků. Všechny tyto negativní jevy jsou názorně zobrazeny v tabulce č. 21 níže.

- A - omezení životnosti stávajících jaderných bloků
- B - relativně nízká bezpečnost
- C - vysoké náklady na skladování radioaktivního odpadu
- D - spory o ekologičnosti jaderné energie
- E - přísné kontroly bezpečnosti a ekologičnosti
- F - nejasná historie elektrárny Temelín
- G - bojkotování rozšíření jaderných elektráren Vládou ČR
- H - neshody kvůli provozu elektrárny Temelín s Rakouskem
- I - není vypracována finanční analýza rozšíření stávajících elektráren
- J - vysoké finanční i časové náklady výstavby

**Tabulka č. 18:** Matice rizik projektu přechodu z hnědého uhlí na jádro

<b>Dopady rizika</b> (1 - minimální dopad, 5 - katastrofální dopad)	5			A		G
	4				I	
	3		D	B		J
	2		C, E			
	1		F, H			
		1	2	3	4	5
		<b>Pravděpodobnost výskytu rizika</b> (1 - nízká pravděpodobnost, 5 - vysoká pravděpodobnost)				

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejvíce závažným rizikem, jak ukazuje Tabulka č. 21, je bojkotování rozšíření stávajících jaderných bloků Vládou ČR. Stále probíhají různé finanční i nefinanční analýzy případné realizace jejich rozšíření. Dukovany i Temelín jsou vlastněny Skupinou ČEZ, která však k jejich rozšíření potřebuje finanční prostředky od externího investora a od vlády. Z důvodu blížící se končící životnosti hnědouhelných dolů a přechodu na anti-fosilní energetiku, považuje stále ČR náhradu hnědého uhlí jádrem jako jednu z nejpravděpodobnějších a nejvýhodnějších variant. Momentálně pokrývá jaderná energie třetinu potřeby elektřiny v ČR. Ačkoliv je využívání jaderné energie neustále předmětem vášnivých diskuzí mezi odborníky, politiky a organizacemi zabývajícími se ekologií, stále přebývají výhody tohoto projektu nad jeho riziky.

Jelikož výše zmíněné výhody plynoucí z realizace tohoto projektu převyšují nevýhody, považují tuto alternativu za výhodnou nejen pro Severočeské doly, a.s., ale také pro Skupinu ČEZ i stát. Realizací tohoto projektu by byla realizována strategie omezení, jelikož Severočeské doly, a.s. by musely nejen omezit, ale zastavit těžbu hnědého uhlí a využít své zdroje ku jinému prospěchu.

Téma jaderné energie je velmi kontroverzním, a některé zdroje vypovídají o tom, že v jádru nevidí budoucnost z důvodu vysokých vstupních nákladů výroby, vysokých nákladů provozu, sporů o ekologii a bezpečnosti a existenci radioaktivního odpadu, který produkují jaderné elektrárny. Ačkoliv si vláda s rozhodnutím o rozšíření stávajících jaderných bloků dává načas, podle tvrzení současných ministrů se zdá pravděpodobné, že se tento projekt bude realizovat. Zda však majetek Severočeských dolů, a.s. bude rozprodán a získané finanční prostředky budou použity právě k výstavbě nových jaderných bloků není jisté.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat strategickou analýzu podniku Severočeské doly, a.s. V některých částech bylo nutné zahrnout i dceřinné společnosti a přidruženou společnost a popisovat tak celou Skupinu Severočeské doly, jakožto konsolidovaný celek, jelikož všechny tyto společnosti existují výhradně za účelem spolupráce se Severočeskými doly, a.s.

První část zahrnuje teoretický výklad dané problematiky, tedy pojem strategie, strategická východiska, uvádí postupy vypracování potřebných analýz okolí a interního prostředí firmy. Veškeré informace z teoretické části byly převzaty z odborné literatury soustředící se na téma strategické analýzy. Díky těmto teoretickým poznatkům bylo možné zpracovat praktickou část bakalářské práce, tedy strategickou analýzu Severočeských dolů. Praktická část spočívala v definování stávající pozice firmy a pomocí vybraných analýz predikovat její budoucí vývoj.

Nejvíce konkurenční firmy se všechny nachází v Mostecké pánvi. Jsou jimi Vršanská uhelná, a.s., Severní energetická, a.s. a Sokolovská uhelná, a.s. Avšak provedené analýzy potvrdily tvrzení Severočeských dolů, a.s., že jsou lídry na českém trhu s hnědým uhlím. Stabilní pozici na trhu udržují Severočeské doly, a.s. nejen díky těžbě velmi kvalitního hnědého uhlí, ale také díky rekultivaci ploch dotčených těžbou, pomoci okolním obcím a městům ležících v blízkosti dolů a i v rámci možností co nejvíce ochraňovat životní prostředí.

Časový horizont strategie se odvíjí především od vlastností trhu, na kterém firma působí. Čím více je trh flexibilní, tím kratší časový horizont strategie se vyplatí firmě vypracovávat, jelikož podmínky vysoce flexibilních trhů se rychle mění a je třeba se jim přizpůsobovat. Trh s palivou není příliš flexibilní, proto jsem si mohla dovolit vypracovávat strategii na mnohem delší časové období. Odborných prací zabývajících se krátkodobým horizontem vývoje tohoto podniku je již mnoho, a proto jsem se chtěla svou bakalářskou prací odlišit od ostatních a analyzovat vývoj Severočeských dolů, a.s. i po roce 2050.

Ačkoliv firma aspiruje mnoha silnými stránkami, které převažují nad těmi slabými, a příležitosti také převažují početně nad hrozbami, závažnost těchto hrozeb a slabých stránek je vyšší, jelikož mají kritický dopad na existenci firmy.

Po zhodnocení současné pozice firmy a jejího budoucího vývoje v následujících 20 až 30 letech nebyla zjištěna žádná závažná rizika. Severočeské doly, a.s. jsou jasným lídrem v tomto oboru a podíl na produkci hnědého uhlí je mnohem vyšší, než podíly konkurenčních podniků. Vláda

prozatím vychází Severočeským dolům, a.s. vstříc, a to prostřednictvím povolení dalších prolomení územně ekologických limitů, díky čemuž je možné vytěžit další hnědé uhlí, což není umožněno všem firmám v tomto oboru.

Jak již vyplynulo z analýzy rizik, ta největší rizika souvisí s ekologií a ochranou životního prostředí. Katastrofický dopad na fungování Severočeských dolů, a.s. má tedy postupné klesání spotřeby hnědého uhlí, anti-fosilní zákon a omezená životnost dolů. Dále je také podnik omezen Zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí a požadavky na ekologickou výrobu.

V závěru této bakalářské práce jsem rozpracovala tři budoucí alternativy možného vývoje této společnosti. První zmíněná alternativa využívá strategii omezení a týká se prodloužení životnosti stávajících hnědouhelných dolů, přičemž pravděpodobnost její realizace je skoro stoprocentní. Dále jsem navrhla řešení v podobě investic do větrných elektráren, které uplatňuje strategii diferenciací, jelikož shledávám budoucnost v obnovitelných zdrojích. Poslední variantou, využívající strategii radikálního omezení, je prodej Severočeských dolů, a.s. a využití finančních prostředků získaných z tohoto prodeje k výstavbě nových jaderných bloků Skupiny ČEZ. Všechny tři alternativy budoucího vývoje byly důkladně zkonzultovány s firmou SD, a.s. a společně jsme se shodli na aplikaci první alternativy a následně realizaci třetí varianty. Prodloužení životnosti dolů je výhodným prostředkem k vytěžení stávajících zásob hnědého uhlí a získání co největšího zisku z těchto stávajících kapacit. Tyto finanční prostředky by pak mohla využít Skupina ČEZ společně s výnosem z prodeje SD, a.s. a investovat tyto finance do rozšíření jaderných elektráren v ČR.

Tato bakalářská práce může posloužit Severočeským dolům, a.s. jako podklad k vytváření podnikové strategie a může poskytnout nový pohled na danou problematiku. Také může být určena široké veřejnosti, konkrétně především zájemcům o téma energetika. Práce poskytuje odborný pohled na fungování těžařského podniku a vymezuje okolní jevy působící na jeho fungování.

## Seznam zkratek

apod. - a podobně

tzv. - takzvaný

tis. - tisíc

vč. - včetně

mil. - milión

a.s. - akciová společnost

SD - Severočeské doly

HU - hnědé uhlí

IT - informační technologie

ČR - Česká republika

EU - Evropská unie

HDP - hrubý domácí produkt

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu

SEK - státní energetická koncepce

ÚEL - územně ekologické limity

ROI - návratnost investic (Return on Investments)

ROE - rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

ROS - rentabilita tržeb (Return on Sales)

EAT - čistý zisk (Earnings after Taxes)

EBIT - zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)

CR - běžná likvidita (Current Ratio)

MW - megawatt

MWe - megawatt tepelný

kWh - kilowatthodina

TWh - terawatthodina

GWh - gigawatthodina

dB - decibel

CO<sub>2</sub> - oxid uhličitý

NO<sub>x</sub> - suma oxidů dusíku

SO<sub>2</sub> - oxid siřičitý

SO<sub>3</sub> - oxid sírový

CCS - zachytávání a ukládání oxidu uhličitého (Carbon Capture and Storage)

TZL - tuhé znečišťující látky

CCT - čisté uhelné technologie (Clean Coal Technologies)

EIA - posuzování vlivů na životní prostředí ( Environmental Impact Assessment)

INES1 - technická porucha nebo odchylka od schváleného režimu

BCG - Boston Consulting Group



## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> SWOT analýza.....	22
<b>Tabulka č. 2:</b> Konsolidační celek skupiny Severočeské doly.....	27
<b>Tabulka č. 3:</b> Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	32
<b>Tabulka č. 4:</b> Podíl podniků v ČR na těžbě hnědého uhlí .....	36
<b>Tabulka č. 5:</b> Porterův model pěti sil - stávající konkurence v odvětví.....	37
<b>Tabulka č. 6:</b> Porterův model pěti sil - Nově příchozí konkurence .....	38
<b>Tabulka č. 7:</b> Porterův model pěti sil - Vyjednávací síla dodavatelů .....	39
<b>Tabulka č. 8:</b> Směřování produkce Severočeských dolů a.s. v roce 2017 .....	40
<b>Tabulka č. 9:</b> Věková struktura zaměstnanců Skupiny Severočeské doly.....	49
<b>Tabulka č. 10:</b> Vzdělanostní struktura zaměstnanců Skupiny Severočeské doly .....	50
<b>Tabulka č. 11:</b> SWOT analýza - výsledky externí analýzy .....	56
<b>Tabulka č. 12:</b> SWOT analýza - výsledky interní analýzy .....	57
<b>Tabulka č. 13:</b> Analýza rizik.....	59
<b>Tabulka č. 14:</b> Vývoj spotřeby hnědého uhlí (v tis. tun) .....	61
<b>Tabulka č. 15:</b> Vývoj produkce hnědého uhlí (v tis. tun) .....	61
<b>Tabulka č. 16:</b> Matice rizik projektu větrných elektráren.....	67
<b>Tabulka č. 17:</b> Srovnání výkupních cen elektřiny z obnovitelných zdrojů v ČR (CZK/kWh) .....	68
<b>Tabulka č. 18:</b> Matice rizik projektu přechodu z hnědého uhlí na jádro .....	76

## Seznam obrázků

<b>Obrázek č. 1:</b> Matice rizik .....	21
<b>Obrázek č. 2:</b> Mise Skupiny Severočeské doly .....	28
<b>Obrázek č. 3:</b> Vývoj výroby elektřiny v ČR v letech 2013-2017 (GWh).....	43
<b>Obrázek č. 4:</b> Podíl jednotlivých surovin na výrobě elektrické energie v ČR.....	43
<b>Obrázek č. 5:</b> Vývoj těžby uhlí SD, a.s. (v tis. tun) .....	45
<b>Obrázek č. 6:</b> Vývoj investic SD, a.s. (v mil. Kč) .....	46
<b>Obrázek č. 7:</b> Vývoj počtu zaměstnanců Skupiny SD (stavy k 31.12.2017).....	49
<b>Obrázek č. 8:</b> Předpověď produkce hnědého uhlí pomocí spojnice trendu (v tis. tun) .....	62
<b>Obrázek č. 9:</b> Aktuálně instalované větrné elektrárny v ČR .....	63
<b>Obrázek č. 10:</b> Pole průměrné rychlosti větru ve výšce 100 m nad povrchem .....	63
<b>Obrázek č. 11:</b> Vývoj výkupních cen větrné elektřiny v čase (CZK/kWh).....	68

## Seznam rovnic

<b>Rovnice 1:</b> Rentabilita tržeb .....	51
<b>Rovnice 2:</b> Běžná likvidita .....	53
<b>Rovnice 3:</b> Obrat zásob.....	54
<b>Rovnice 4:</b> Doba obratu zásob.....	54
<b>Rovnice 5:</b> Celková zadluženost.....	55

## Seznam zdrojů

### Seznam literárních zdrojů

FOJTÍKOVÁ, Z. (2013). *Analýza interních podnikových faktorů a jejich význam pro konkurenceschopnost podniku* (Bakalářská práce). Brno: Masarykova univerzita.

FOTR, J. et al. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

GRANT, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: text and cases*. Chichester: John Wiley & Sons.

HANZELKOVÁ, A., & KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. (2017) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

ČESKÝ BÁŇSKÝ ÚŘAD (2017). *Hornická ročenka 2017*. Ostrava: Montanex a.s.

JANIŠOVÁ, D., & KŘIVÁNEK, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.

KAPLAN, R. S. a NORTON, David P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

KONEČNÝ, P. (2013). *Strategie budoucího vývoje úseku rehabilitace v nemocnici Milosrdných bratří Brno* (Diplomová práce). Olomouc: Central European Management Institute.

KUČERA, Z. (2007). *Podnikatelský plán a založení malého a středního podniku v oblasti e-businessu* (Bakalářská práce). Brno: Masarykova univerzita.

MALLYA, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.

MARTINOVIČOVÁ, D. (2006). *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing.

SEDLÁČKOVÁ, H., & BUCHTA, K. (2006) *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.

Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

ŠIBALOVÁ, J. (2015). *Obchodní strategie podniku* (Bakalářská práce). Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.

TAUŠL PROHÁZKOVÁ, P., et al. (2017) *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

UHŘÍK, D. (2014). *Strategická analýza podniku* (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita.

### **Seznam internetových zdrojů**

AION CS, s. r. o. (2010–2019). *Zákony pro lidi*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-22\\_2010-2019](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-22_2010-2019)

BUSINESS MEDIA (n. d.). *Technický portál*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/ucici-se-organizace-vyhrajuji\\_38290.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/ucici-se-organizace-vyhrajuji_38290.html)

CZECH NEWS CENTER a.s. (2015). *E15.cz - ekonomika, byznys, finance*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/schvaleno-jadro-se-na-desetileti-stane-hlavnim-zdrojem-energie-v-cesku-1190213\\_2015](https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/schvaleno-jadro-se-na-desetileti-stane-hlavnim-zdrojem-energie-v-cesku-1190213_2015)

CZECH NEWS CENTER a.s. (2016). *E15.cz - ekonomika, byznys, finance*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/z-ceho-se-vyrabi-elektrina-ve-vasem-kraji-zjistete-to-z-interaktivni-mapy-1294960>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO VĚTRNOU ENERGII (2013) - A. *Větrné elektrárny*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: <http://csve.cz/cz/aktualni-instalace>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO VĚTRNOU ENERGII (2013) - B. *Větrná mapa*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: <http://www.csve.cz/clanky/vetrna-mapa/601>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO VĚTRNOU ENERGII (2013) - C. *Vývoj výkupních cen větrné energie a ostatních obnovitelných zdrojů*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: <http://www.csve.cz/clanky/graf-vyvoje-vykupnich-cen/278>

ČESKÁ TELEVIZE (2016). *Antifosilní zákon by chtěl Brabec od roku 2018, dopadnout má i na dopravu a zemědělství.* Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/1751065-antifosilni-zakon-chtel-brabec-od-roku-2018-dopadnout-ma-i-na-dopravu-a>

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ (2019). *ČEZ prověřuje možnost prodloužení provozu Dukovan do roku 2045.* Cit. 9.4.2019, dostupné z: <https://energetika.tzb-info.cz/124267-cez-proveruje-moznost-prodlouzeni-provozu-dukovan-do-roku-2045>

ČESKÝ ROZHLAS (n.d.). *Český rozhlas.* Cit. 27.2.2019, dostupné z: <https://www.rozhlas.cz/informace/misevize/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2017). *Oficiální stránky českého statistického úřadu.* Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-ceskych-domacnosti-vzrostly>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2019). *Oficiální stránky českého statistického úřadu.* Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

ČEZ (2019) - A. *Jak funguje větrná elektrárna.* Cit. 9.4.2019, dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elekriny/obnovitelne-zdroje/vitr/flash-model-jak-funguje-vetrna-elektrarna.html>

ČEZ (2019) - B. *Jaderná energetika.* Cit. 9.4.2019, dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elekriny/jaderna-energetika/nove-jaderne-zdroje/casto-kladene-dotazy.html>

EKOBRİKETY s.r.o. (2019). *EKObrikety – Pro teplo Vašeho domova.* Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.ekobrikety.cz/porovnejte-zpusoby-vytapeni.html>

EKOPORADNA (2014). *Jaký mají větrné elektrárny vliv na životní prostředí?* Cit. 9.4.2019, dostupné z: [http://wiki.ekoporadna.cz/index.php?title=Jak%C3%BD\\_maj%C3%AD\\_v%C4%9Btrn%C3%A9\\_elektr%C3%A1rny\\_vliv\\_na\\_%C5%BEivotn%C3%AD\\_prost%C5%99ed%C3%AD%3F](http://wiki.ekoporadna.cz/index.php?title=Jak%C3%BD_maj%C3%AD_v%C4%9Btrn%C3%A9_elektr%C3%A1rny_vliv_na_%C5%BEivotn%C3%AD_prost%C5%99ed%C3%AD%3F)

EKOSPACE (2012). *Strategický management – Časový horizont strategie.* Cit. 26.3.2019, dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management/653-strategicky-management-2-casovy-horizont-strategie>

FOCUS AGENCY (2015). *Marketing Journal*. Cit. 27.2.2019, dostupné z: [https://www.m-journal.cz/cs/nejvice-inspirativni-poslani-svetovych-znacek\\_s288x11626.html](https://www.m-journal.cz/cs/nejvice-inspirativni-poslani-svetovych-znacek_s288x11626.html)

HNUTÍ DUHA (2011). *Zkušenosti s dnešním Temelínem*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: [https://temelin.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=88](https://temelin.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=88)

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY (2015). *Hospodářská komora ČR*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/15715-reseni-dalsiho-postupu-uzemne-ekologickych-limitu-tezby-hnedeho-uhli-v-severnich-cechach-t-19-8-2015/>

INCORP, a.s. (2018). *Eurozprávy*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/236724-napeti-na-trhu-prace-nezamestnanost-uz-nema-kam-klesnout-firmy-jsou-zoufale/>

IPODNIKATEL – PORTÁL PRO PODNIKATELE (2012). *Finanční analýza podniku v praxi*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

KÜCHLER, S. & MEYER, B. (2012). *Skutečné celkové náklady na výrobu elektrické energie*. Berlín: Bundesverband WindEnergie e.V. – BWE, Dostupné z: <http://www.csve.cz/pdf/cz/Studie-Skutecne-naklady.pdf>

MAFRA, a.s. (2011). *iDNES*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.idnes.cz/usti/zpravy/kdyz-zdrazi-uhli-zasobovani-teplem-se-zhrouti-varuje-reditel-teplarny.A110627\\_1610287\\_usti-zpravy\\_oks\\_2011](https://www.idnes.cz/usti/zpravy/kdyz-zdrazi-uhli-zasobovani-teplem-se-zhrouti-varuje-reditel-teplarny.A110627_1610287_usti-zpravy_oks_2011)

MAFRA, a.s. (2018). *iDNES*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/pocet-obyvatele-cesko-ceska-republika-2017-csu-cesky-statisticky-urad.A180321\\_093614\\_domaci\\_bur](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/pocet-obyvatele-cesko-ceska-republika-2017-csu-cesky-statisticky-urad.A180321_093614_domaci_bur)

MANAGEMENTMANIA (2011-2016). *Rentabilita tržeb*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

MARKE (2015) *Marke. Magazín o Marketingu*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <http://www.marke.cz/expanze/>

MIND TOOLS (2018). *Risk Analysis and Risk Management*. Cit. 15.4.2019, dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_07.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2017). *Surovinová politika České republiky v oblasti nerostných surovin a jejich zdrojů*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/surovinova-politika/statni-surovinova-politika-nerostne-suroviny-v-cr/2017/4/170228--Material\\_surovinova\\_politika-upraveny-po-pripom-VP--.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/surovinova-politika/statni-surovinova-politika-nerostne-suroviny-v-cr/2017/4/170228--Material_surovinova_politika-upraveny-po-pripom-VP--.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2015). *Dlouhodobá prognóza trhu s hnědým uhlím*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/ministr-a-ministerstvo/tiskove-informace/2015/6/Dlouhodobá\\_prognóza\\_trhu\\_HU\\_15\\_6.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/ministr-a-ministerstvo/tiskove-informace/2015/6/Dlouhodobá_prognóza_trhu_HU_15_6.pdf)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY (2011). *Vývoj české ekonomiky*. Cit. 27.2.2019, dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Vyvoj-ceske-ekonomiky>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ (2008–2019). *Posuzování vlivů na životní prostředí (EIA)*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/posuzovani\\_vlivu\\_zameru\\_zivotni\\_prostredi\\_eia](https://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zameru_zivotni_prostredi_eia)

O ENERGETICE (2016). *Jaderná elektrárna Temelín – technický skvost z jižních Čech*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: <https://oenergetice.cz/jaderne-elektrarny/jaderna-elektrarna-temelin-technicky-skvost-z-jiznich-cech/>

PRUKNER, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>

PRŮMYSLOVÁ EKOLOGIE (2016). *MPO ČR: Jaderná energie je pro Českou republiku nejlepším řešením*. Cit. 9.4.2019, dostupné z: <http://www.prumyslovaekologie.cz/Dokument/104608/mpo-cr-jaderna-energie-je-pro-ceskou-republiku-nejlepsim-resenim.aspx>

SEQUENS, E. & HOLUB, P. (2006). *Větrné elektrárny: mýty a fakta*. České Budějovice: sdružení Calla a Hnutí DUHA, Dostupné z: [http://hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/typo3/vitr\\_2006.pdf](http://hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/typo3/vitr_2006.pdf)

SEVEROČESKÉ DOLY a.s. - A (n. d.). *Základní informace o společnosti*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.sdas.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/zakladni-informace-o-spolecnosti.aspx>



SEVEROČESKÉ DOLY a.s. - B (n. d.). *Severočeské doly – Data a fakta*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: [https://www.sdas.cz/images/681161750\\_brozura-sd-fakta-a-cisla\\_2015\\_web.pdf](https://www.sdas.cz/images/681161750_brozura-sd-fakta-a-cisla_2015_web.pdf)

SEVEROČESKÉ DOLY, a.s. - C (n. d.). *Obchodní strategie*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.sd-bilinskeuhli.cz/aktivity/prodej-uhli/obchodni-strategie.aspx>

SEVEROČESKÉ DOLY a.s. - D (n. d.). *Doly Bílina*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.sdas.cz/aktivity/hornicka-cinnost/doly-bilina.aspx>

SEVEROČESKÉ DOLY a.s. - E (n. d.). *Doly Nástup Tušimice*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.sdas.cz/aktivity/hornicka-cinnost/doly-nastup-tusimice.aspx>

SEVEROČESKÉ DOLY a.s. - F (n. d.). *Neoprávněné vniknutí aktivistů do báňského provozu lomu Bílina*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.sdas.cz/posts/neopravnene-vniknuti-aktivistu-do-banskeho-provozu-lomu-bilina.aspx>

SKUPINA SEVEROČESKÉ DOLY (2017). *Výroční zpráva 2017*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53688376&subjektId=415723&spis=540632>

VLASTNÍ CESTA (2017). *Analýza rizik*. Cit. 10.4.2019, dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRO HNĚDÉ UHLÍ a.s. (2019). *O společnosti*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.vuhu.cz/spolecnost.html>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRO HNĚDÉ UHLÍ a.s. (2019). *Akreditovaná zkušební laboratoř*. Cit. 26.3.2019, dostupné z: <https://www.vuhu.cz/azl.html>

## **Anotace**

ANTOŠOVÁ, Denisa. *Strategická analýza vybraného podniku*. Plzeň, 2019. 89 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Tato bakalářská práce se věnuje tématu strategická analýza vybraného podniku. Toto téma jsem si vybrala, jelikož využívá poznatky z většiny ekonomických disciplín a existuje více přístupů k jejímu řešení. Cílem této bakalářské práce je vytvořit strategickou analýzu těžařské firmy Severočeské doly, a.s. a na jejím základě navrhnout alternativy budoucího vývoje, řešící končící potřebu fosilních paliv s pomocí využití obnovitelných zdrojů a jaderné energie.

První část práce je čistě teoretická a slouží jako podklad k praktickému vytváření strategické analýzy dané firmy. Díky teoretickým znalostem a výsledkům plynoucím ze strategické analýzy bylo možné navrhnout tři alternativy budoucího vývoje Severočeských dolů a.s. První variantou je prodloužení životnosti obou dolů této společnosti prolomením územně ekologických limitů s využitím strategie postupného omezení. Druhá varianta navrhuje investice do větrných elektráren, čímž by byla aplikována strategie diferenciacce. Poslední alternativa doporučuje strategii radikálního omezení a spočívá v prodeji Severočeských dolů a.s. a využití výnosu z tohoto prodeje Skupinou ČEZ k rozšíření stávajících jaderných elektráren v ČR.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategická analýza, strategie, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

## **Annotation**

ANTOŠOVÁ, Denisa. *Strategic Analysis of the Selected Company*. Pilsen, 2019. 89 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

This bachelor thesis deals with the topic of strategic analysis of the selected company. I chose this topic, because it uses knowledge from many economic disciplines and there are multiple approaches to addressing it. The aim of this thesis is to create a strategic analysis of the mining company Severočeské doly, a.s. and, on its basis, propose future development alternatives addressing the ending need of fossil fuels with the use of renewable resources and nuclear energy.

The first part of the thesis is purely theoretical and serves as a basis for the practical creation of strategic analysis of the company. Thanks to the theoretical knowledge and results from the strategic analysis, it was possible to propose three alternatives for the future development of Severočeské doly a.s. The first option is to extend the life of both mines of this company by breaking the territorial ecological limits using a strategy of gradual limitation. The second option proposes investment in wind power plants, thus applying a differentiation strategy. The last alternative recommends a strategy of radical restriction and consists of selling Severočeské doly a.s. and use of the proceeds from this sale by CEZ Group to expand existing nuclear power plants in the Czech Republic.

### **KEY WORDS**

Strategic analysis, strategy, PESTLE analysis, Porter's five forces model, financial analysis, SWOT analysis