



KONCEPCE PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI SKUPINY ČEZ A SPOLEČNOSTI ČEZ, A.S.

Obsah:

Úvod

1. Poslání a vize Skupiny ČEZ

2. Předmět podnikání Skupiny ČEZ

3. Podnikatelská představa

východiska podnikání

oblast obchodní

oblast výrobní

oblast distribuce elektřiny

oblast kapitálová

oblast surovinová

oblast lidských zdrojů

4. Řízení Skupiny ČEZ

5. Strategické rozvojové záměry

v oblasti výroby elektřiny a tepla

v oblasti poskytování produktů a služeb koncovým zákazníkům

v oblasti distribuce elektřiny

v oblasti transformace Skupiny ČEZ

v oblasti akvizic a divestic

Úvod

Úkolem koncepce podnikatelské činnosti je definovat, v souladu se stanovami jednotlivých společností, rámec podnikatelských aktivit, a to pro Skupinu ČEZ i mateřskou společnost ČEZ, a.s. Koncepce základním způsobem směřuje podnikání Skupiny ČEZ, vymezuje její podnikatelskou vizi a poslání, stanovuje strategické směřování pro jednotlivé oblasti činnosti. Zohledňuje přitom aktuální stav Skupiny ČEZ, situaci na relevantních trzích a očekávání budoucího vývoje, včetně možných příležitostí a rizik.

Situace na trhu s elektřinou je charakterizována významnou nejistotou zejména ohledně dalšího vývoje evropské energetiky. Zatímco období první dekády 21. století bylo charakterizováno jasným směřováním k liberalizaci, integraci a deregulaci trhů a silnou podporou dekarbonizace energetiky, na počátku druhé dekády jsme svědky opačných trendů, zejména fragmentace trhů a nárůstu vlivu lokální regulace. Tato situace přináší značná rizika ve vztahu zejména k dlouhodobé investiční politice, protože je velice obtížné odhadnout budoucí vývoj na delší období než několik let.

Skupina ČEZ na tyto trendy reaguje posilováním výkonnosti stávajících aktiv a konsolidací na klíčových trzích, aktivním rozvojem růstových příležitostí v hlavních i navazujících oblastech podnikání a v neposlední řadě rozvojem nových příležitostí ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

ČEZ bude trvale respektovanou energetickou skupinou na evropském trhu

1. Poslání a vize Skupiny ČEZ

Poslání Skupiny ČEZ: Zajišťujeme bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti.

Vizi Skupiny ČEZ je: Přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.

2. Předmět podnikání Skupiny ČEZ

Primární podnikatelskou činností je výroba, nákup, distribuce a prodej elektřiny.

Nejdůležitější podnikatelskou činností Skupiny ČEZ je výroba, nákup, distribuce a prodej elektrické energie zákazníkům všech velikostních skupin. Touto činností je tvořen dominantní objem tržeb. Výroba elektřiny je zajišťována s vysokou spolehlivostí, efektivností, kontrolovanými bezpečnostními riziky a akceptovatelnými dopady na životní prostředí. Při výrobě z jaderných zdrojů má jaderná bezpečnost nejvyšší prioritu. Úkolem distribuce elektřiny je poskytování služeb nediskriminačně, s požadovanou spolehlivostí a s přiměřenými náklady v souladu s regulačním rámcem. Další součástí primární podnikatelské činnosti je poskytování podpůrných služeb provozovateli přenosové soustavy a služeb provozovatelům distribučních soustav.

Sekundární podnikatelské činnosti jsou výroba a prodej tepla, poskytování produktů a služeb pro zákazníky v oblasti energetiky i příbuzných odvětvích, těžba uhlí, zpracování vedlejších energetických produktů a prodej plynu.

Významnou sekundární podnikatelskou činností je dodávka tepla z kombinované výroby elektřiny a tepla. V této souvislosti je úlohou Skupiny ČEZ, současně s maximalizací výnosů z prodeje tepla, optimalizovat efekt ze společné výroby elektřiny a tepla. Skupina chce dále rozvíjet a rozšiřovat své podnikatelské aktivity v teplárenství.

Skupina ČEZ působí v oblasti obchodu se zemním plynem a stala se významným alternativním dodavatelem této komodity.

ČEZ úspěšně zahájil působení na trhu telefonních služeb. V budoucnosti ČEZ zamýšlí nabídku produktů a služeb svým zákazníkům dále rozšiřovat tak, aby využil všechny dostupné synergie.

Kromě prodeje existujících produktů a služeb, ČEZ reaguje rovněž na technologický rozvoj v oblasti decentralizované výroby elektřiny a tepla a na nové trendy v oblasti produktů a služeb v energetice i příbuzných odvětvích. Na tyto nové trhy budeme proaktivně vstupovat s cílem maximalizovat stávající konkurenční výhody a plně využít inovací ve prospěch zákazníků i s ohledem na zajištění dlouhodobého růstu hodnoty Skupiny ČEZ. Záměrem je získat strategické pozice v nových odvětvích (například služby v decentralizované energetice, chytré domy a sítě, propojení energetiky a příbuzných odvětví, nové modely fungování a služby v obnovitelných zdrojích). V této oblasti rozvíjíme konkrétní podnikatelské aktivity, např. v oblasti malých kogeneračních jednotek nebo energetických služeb pro průmyslové podniky či municipality. Aktivně vyhodnocujeme příležitosti pro rozšíření působnosti podél celého hodnotového řetězce, od majetkových účastí na výrobcích technologií, přes dodavatelské a servisní služby, až po financování a poradenství. Napříč Skupinou ČEZ je rovněž kladen důraz na zlepšování konkrétních oblastí péče o zákazníky a komunikace se zákazníky.

Skupina ČEZ také podniká v těžbě uhlí. Těžbu energetického uhlí realizuje především pro vlastní potřebu s dodávkou volných kapacit na trh, v oblasti výroby tříděného uhlí je významným dodavatelem na trhu.

Mezi sekundární podnikatelské činnosti Skupiny patří rovněž zpracování vedlejších energetických produktů, které vznikají při výrobě elektřiny a tepla, způsobem, který umožňuje jejich ekonomicky efektivní komerční využití. Cílem je nejen snížení nákladů a získání dodatečných příjmů, ale také významné omezení zátěže životního prostředí.

Další podnikatelskou aktivitou je poskytování inženýrských služeb pro obnovu a výstavbu energetických výrobních zdrojů, které jsou určeny především pro vlastní projekty nebo pro projekty, kam skupina plánuje kapitálový vstup. Volné kapacity nad uvedený rámec jsou nabízeny na trhu.

Primární a sekundární činnosti jsou vzájemně koordinovány s cílem dosahovat maximálních společných efektů.

Terciární podnikatelské činnosti slouží k efektivní podpoře primární a sekundární podnikatelské činnosti.

Terciárními podnikatelskými činnostmi rozumíme klíčové podpůrné procesy a aktivity, které přispívají k efektivní realizaci primární a sekundární podnikatelské činnosti. Slouží také k omezení rizik, kterým jsou vystaveny nosné činnosti a strategické projekty. Jsou prostředkem k vyššímu využití a zhodnocení materiálního i duševního potenciálu Skupiny a jejích zaměstnanců. Motivem těchto aktivit je podpora celkové strategie Skupiny. Jedná se například o:

- střediska sdílených služeb – v rámci zvýšení efektivity proběhla jejich konsolidace do 3 center – zákaznické, distribuční a korporátní služby,
- rozvoj lidských zdrojů – důraz je kladen na rozvoj kompetencí manažerů a zaměstnanců, zvyšování výkonnosti a podnikavosti, s cílem přispívat k růstu hodnoty firmy,
- majetkové účasti, případně aliance, které umožňují účinně a efektivně řídit, udržovat a rozvíjet energetická aktiva.

3. Podnikatelská představa

VÝCHODISKA PODNIKÁNÍ

Respektováním dobrých obchodních zvyklostí a aktivní komunikací a otevřeností budeme dbát na to, aby byly společnosti Skupiny ČEZ vnímány jako důvěryhodné, stabilní a úspěšné.

Budeme neustále vyvíjet aktivity směřující k tomu, aby společnosti Skupiny ČEZ byly:

- subjekty zodpovědně se chovající k životnímu prostředí,
- subjekty s vysokou podnikatelskou etikou,
- uznávanými, vyhledávanými a spolehlivými obchodními partnery současných i potenciálních zákazníků,
- náročnými, uznávanými a vyhledávanými obchodními partnery svých dodavatelů, investorů a věřitelů a byly takto také vnímány autoritami, médií, odbornou i laickou veřejností.

OBLAST OBCHODNÍ

Uplatňovat aktivní obchodní politiku zaměřenou na tradiční i nové zákazníky a trhy. Přinášet řešení a inovace, které odpovídají na energetické potřeby našich zákazníků i celé společnosti.

Udržení dlouhodobé konkurenční výhody na trzích s energiemi a energetickými službami zejména v České republice a posílení pozice na okolních evropských trzích bude Skupina ČEZ dosahovat:

- uspokojováním poptávky po elektřině a podpůrných službách efektivně z vlastních zdrojů a vhodným doplňováním nákupem elektřiny na trhu,
- rozšiřováním základny spokojených, a tím i loajálních zákazníků vytvořením podmínek dodávky elektrické energie, které plní veškeré jejich požadavky,
- rozvojem nabídky dodávek elektřiny a souvisejících služeb, optimalizací způsobu obsluhy i spektra nabídky sazeb a tarifů pro zákazníky a tvorbou kontraktů „šitých na míru“ pro významné individuální zákazníky,
- identifikací nových potřeb zákazníků na straně jedné a na straně druhé nových technologií, které umožní dodávku inovativních řešení energetických potřeb,
- vytvářením smluvních či vlastnických aliancí s ostatními výrobci, obchodníky, našimi dodavateli a zákazníky, jakož i s výzkumnými organizacemi, inkubátory a technologickými investičními fondy, tam, kde to bude výhodné.

K realizaci obchodní politiky bude vhodným způsobem strukturována obsluha jednotlivých skupin zákazníků.

OBLAST VÝROBNÍ

Udržovat trvalou konkurenceschopnost při výrobě elektrické energie a tepla při trvale vysokém standardu bezpečnosti a spolehlivosti, využitím optimálního portfolia výrobních zdrojů.

Ve výrobní oblasti realizovat iniciativy zaměřené na efektivní optimalizaci a rozvoj výrobní základny:

- provádět racionalizační opatření, zaměřená na zvyšování účinnosti výrobních zdrojů, a tím přispívat ke snížení emisí,
- dokončit a efektivně provozovat projekty výstavby nových uhelných bloků s vyšší účinností a obnovy stávajících hnědouhelných bloků v podmínkách časově omezené dostupnosti domácího hnědého uhlí,
- podřídit postupné odstavení neobnovitelných bloků v uhelných elektrárnách ve střednědobém horizontu procesu řízeného stárnutí,
- realizovat programy zvyšování bezpečnosti a efektivity jaderných elektráren Dukovany a Temelín, zajistit trvale vysokou úroveň bezpečnosti a spolehlivosti jejich provozu a akceptovatelnost jaderné výroby elektřiny veřejností,

- realizovat programy dlouhodobého provozu obou jaderných elektráren s cílem umožnit bezpečný a efektivní provoz bloků, prodloužit jejich ekonomickou životnost a maximalizovat využití provozovaných aktiv,
- připravovat výstavbu nových jaderných zdrojů v ČR v souladu se státní energetickou koncepcí a případně se podílet na výstavbě těchto zdrojů i v zahraničí,
- vyhodnocovat možnosti rozvoje efektivního využívání obnovitelných zdrojů s cílem postupně zvyšovat podíl výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů ve výrobních zařízeních Skupiny ČEZ v ČR a v zahraničí, zejména spalováním biomasy, zvýšením využití vodní, větrné a sluneční energie.

OBLAST DISTRIBUCE ELEKTŘINY

Distribuční soustavu náležející do Skupiny ČEZ rozvíjet a udržovat s cílem zajistit spolehlivý provoz a dodávku elektrické energie v požadované kvalitě zákazníkům.

V distribuční oblasti je kladen důraz především na:

- dodržení podmínek unbundlingu, nediskriminačního chování a plnění povinností podle platné legislativy,
- nastavení optimálního rozdělení rolí subjektů na trhu s elektřinou v ČR a provozování sítí elektrizační soustavy ČR,
- dosažení business excellence maximální standardizací technologií postupů v celé oblasti distribuce elektřiny,
- zajištění spravedlivé návratnosti vloženého kapitálu a aktiv,
- nastavení optimálního poměru financování regulovaných aktiv v návaznosti na regulaci,
- nákladově efektivní využívání prvků chytrých sítí ve prospěch kvality a spolehlivosti dodávky.

OBLAST KAPITÁLOVÁ

Zajišťovat akcionářům dlouhodobě optimální výnosnost vloženého kapitálu, usilovat o trvalý růst tržní kapitalizace, a to i formou důvěryhodné dividendové politiky.

K naplnění dlouhodobých cílů využívat volné finanční zdroje:

- k vytváření likvidních rezerv (zejména na budoucí vyřazování jaderných zařízení z provozu),
- na vhodné finanční investice v energetickém řetězci, zaměřené na diversifikování podnikatelských rizik,
- na uplatnění vhodných finančních nástrojů a podnikatelských modelů pro rozvoj podnikání zejména v oblasti decentralizované energetiky a oblasti nových produktů a služeb pro zákazníky
- doplňkově i v oblastech mimo základní podnikatelské činnosti.

Veškeré tyto aktivity realizovat za podmínek ekonomické efektivnosti s přihlédnutím k finančnímu zdraví všech společností ve Skupině ČEZ, zachování plynulého toku hotovosti a optimalizaci kapitálové struktury za podmínky udržení odpovídajícího ocenění důvěryhodnosti (credit ratingu) mateřské společnosti, jakož i dceřiných společností.

OBLAST SUROVINOVÁ

Skupina ČEZ bude využívat primární zdroje energie, včetně obnovitelných, s cílem dlouhodobé optimalizace využití tuzemské surovinové základny.

V rámci svých podnikatelských aktivit budeme v surovinové oblasti:

- využívat konkurenčních výhod tuzemské palivové a surovinové základny,
- efektivně využívat dobyvatelné zásoby paliv a surovin, připravovat a realizovat program sanací a rekultivací na zaházení důlní činnosti,
- optimálně diverzifikovat palivovou základnu,
- provádět racionalizační opatření ke zvyšování účinnosti výrobních zdrojů a přispět tak ke snížení emisí,
- zvyšovat využití obnovitelných zdrojů pro výrobu elektrické energie s cílem přispět k naplnění národního cíle podílu spotřeby elektrické energie vyrobené z obnovitelných zdrojů.

OBLAST LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zajišťovat a rozvíjet tým kvalifikovaných profesionálů, schopných a výkonných zaměstnanců ztotožněných s principy firemní kultury.

Prioritou je, aby zaměstnanci:

- sdíleli společné hodnoty,
- akceptovali požadovanou úroveň výkonnosti a efektivnosti, kvality a vzdělání,

- byli schopni a ochotni přizpůsobovat se změnám,
- byli ochotni předávat poznatky druhým, komunikovat a vstřícně spolupracovat,
- měli patřičnou sebedůvěru a způsobilost k přijímání rozhodnutí v souladu s posláním a podnikatelskou představou Skupiny.

Strukturu, způsobilosti a počty zaměstnanců společností Skupiny ČEZ průběžně optimalizovat pro dosahování strategických cílů.

4. Řízení Skupiny ČEZ

Zavést maximálně efektivní systém řízení ve Skupině ČEZ. Zajistit transparentní prostředí na všech úrovních řízení a kvalitní komunikaci vytvořit podmínky vysoké výkonnosti, a tím zajištění dlouhodobé prosperity Skupiny ČEZ.

Skupina ČEZ bude systematicky naplňovat potřeby vnějších i vnitřních zákazníků uplatňováním následujících principů:

- jasně stanovené odpovědnosti a kompetence jednotlivých stupňů řízení,
- jednoznačně určený garant oblasti z úrovně nejvyššího vedení, odpovědný za dosahování stanovených cílů,
- vyhlášené a uplatňované dílčí koncepce a politiky v řízení významných procesů, navazující na koncepci podnikatelské činnosti a podporující dosahování synergických účinků, včetně uplatňování principu projektového řízení při zavádění významných inovací,
- důsledné sledování a průběžné vyhodnocování stanovených měřitelných cílů, zejména ve vztahu
 - k bezpečnému, spolehlivému a k životnímu prostředí šetrnému provozu zařízení,
 - k naplnění očekávání akcionářů, zákazníků a zaměstnanců,
- hodnotově založené metody finančního řízení s podporou jednotného a spolehlivého informačního systému, umožňujícího optimální rozvoj zpětnovazebních činností (controlling, manažerský informační systém, benchmarking).

Klíčové postavení mezi nástroji řízení Skupiny ČEZ mají, vedle koncepce podnikatelské činnosti, strategické programy, koncepce segmentů, podnikatelské plány a roční rozpočty, které záměry schválené koncepce podnikatelské činnosti konkretizují mj. i formou klíčových ukazatelů výkonnosti.

5. Strategické rozvojové záměry

Při rozvoji Skupiny ČEZ se soustředíme na strategické záměry:

A – V OBLASTI VÝROBY ELEKTŘINY A TEPLA

- A.1 V rámci projektů podporujících dlouhodobé bezpečné využití jaderných elektráren vytvořit předpoklady pro jejich provozování po dobu 50 a více let.
- A.2 V souladu se Státní energetickou koncepcí zodpovědně připravovat podmínky pro výstavbu nových jaderných bloků.
- A.3 Realizovat po technické a právní stránce obnovu výrobní kapacity uhelných elektráren v souvislosti s dožíváním jejich technologických komponent formou výstavby nových uhelných bloků s vyšší účinností, popřípadě obnovou stávajících hnědouhelných bloků s ohledem na jejich profitabilitu a disponibilitu hnědého uhlí; k tomuto cíli optimalizovat provoz jednotlivých uhelných lomů Skupiny ČEZ.
- A.4 Vytvářet předpoklady pro omezení dopadů, eventuálně získání dodatečných finančních efektů v oblasti obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů zvyšováním účinnosti výroby elektřiny v uhelných elektrárnách a optimalizací portfolia výrobních kapacit a účastí na projektech JI/CDM.
- A.5 Zvyšovat podíl výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie ve výrobních zařízeních Skupiny ČEZ (zejména spalováním biomasy, dále pak využitím vodní, větrné a sluneční energie).
- A.6 Pokračovat v optimalizaci struktury výkonu elektráren - řízením stárnutím, odstavením, výhodným nákupem nebo majetkovou účastí, eventuálně prodejem části nebo celých energetických děl.
- A.7 Pokračovat ve zvyšování provozní výkonnosti a flexibility výrobních zdrojů, například v oblasti zvyšování výkonového rozsahu uhelných bloků umožňující lépe reagovat na cenové výkyvy na komoditní burze, dále v oblasti úspor nákladů – s cílem zajistit efektivní provoz výrobních zdrojů.

B – V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ PRODUKTŮ A SLUŽEB KONCOVÝM ZÁKAZNÍKŮM

- B.1 Naplňovat potřeby koncových zákazníků realizací efektivní obchodní a marketingové činnosti Skupiny na energetických a příbuzných trzích s cílem posílení role Skupiny ČEZ jako důvěryhodného a vyhledávaného partnera pro řešení potřeb zákazníků.

- B.2 Vstupovat do nových oblastí podnikání mimo klasickou výrobu a distribuci elektřiny přímo nebo ve vhodných aliancích s jinými subjekty napříč hodnotovým řetězcem, s cílem vytvářet nové zdroje tvorby dlouhodobé hodnoty pro akcionáře.
- B.3 Systematicky vyhledávat a využívat vhodné inovace – v oblasti technologií, nových produktů a služeb, podnikatelských modelů – soustředěné zejména na řešení potřeb koncového zákazníka.
- B.4 Rozvíjet podnikavost a zákaznickou orientaci zaměstnanců Skupiny, za účelem zvyšování kvality služeb, přidané hodnoty a posílení pozice Skupiny ČEZ v rozvíjejících se segmentech

C – V OBLASTI DISTRIBUCE ELEKTŘINY

- C.1 Zajišťovat výstavbu, rozšiřování a obnovu distribučních sítí tak, aby byly připraveny na požadavky odběratelů a výrobců, plnily standardy regulace a legislativy včetně příslušných státních energetických koncepcí.
- C.2 Zavádět do praxe technologie výstavby a konfigurace sítí nové generace, tzv. „smart grids“, tam, kde je to ekonomicky smysluplné.
- C.3 Provádět veškeré investiční i provozní činnosti efektivně, aby výsledkem bylo dosažení požadované úrovně služeb za vynaložení minimálních prostředků.
- C.4 Přispívat aktivní komunikací s regulátorem k nastavení pravidel trhu a regulačního prostředí tak, aby reflektovaly potřeby uživatelů sítí, byly motivační pro provozovatele sítí a zajišťovaly přiměřenou návratnost investičních prostředků.

D – V OBLASTI TRANSFORMACE SKUPINY ČEZ

- D.1 Zajistit transparentní prostředí na všech úrovních řízení a kvalitní komunikací vytvořit podmínky k udržení dlouhodobé prosperity všech členů Skupiny ČEZ.
- D.2 Pokračovat ve vyčleňování (outsourcingu) činností, kde to bude z dlouhodobého hlediska efektivní.
- D.3 Průběžně zlepšovat mediální obraz Skupiny ČEZ jako spolehlivého partnera a odpovědného subjektu, účinně využívajícího kapacity k prospěchu nejen svých akcionářů a zaměstnanců, ale i zákazníků a celé společnosti.

E – V OBLASTI AKVIZIC A DIVESTIC

- E.1 Sledovat vývoj elektroenergetiky ve středoevropském regionu s cílem optimalizovat vlastnické podíly v energetických společnostech formou jejich nákupu či prodeje.
- E.2 Získávat vlastnické podíly ve společnostech, které mají významný potenciál pro růst v rozvíjejících se segmentech energetiky, a to přímo nebo přes technologické inkubátory, fondy či výzkumné organizace, a tím podporovat inovativní přístupy v nabídce služeb zákazníkům.
- E.3 Akvizice v oblasti výroby elektřiny zaměřit na zdroje s nízkými emisemi skleníkových plynů, zejména CO₂.
- E.4 Akvizicemi podílů ve společnostech a projektech nabízejících efektivní výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů usilovat o zvýšení podílu tohoto typu výroby elektřiny (zejména z vody, větru a biomasy).
- E.5 Vyhodnotit a realizovat prodej aktiv, která do budoucna nezvyšují hodnotu Skupiny ČEZ.