

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Strategické řízení
v distribuční společnosti ČEZ Distribuce, a.s.
diplomová práce

Autor: Bc. Daniel Plšek

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Odborný konzultant: Ing. Ondřej Tupý, ČEZ Distribuce, a.s.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 27.4.2020

Bc. Daniel Plšek

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za ochotu, trpělivost a cenné rady při zpracování této práce. Zároveň bych chtěl poděkovat panu Ing. Ondřeji Tupému za praktické připomínky, poskytnuté informace a čas, který mi věnoval. Dále bych rád touto cestou poděkoval i rodině za podporu při studiu a tvorbě potřebného zázemí, přátelům a všem ostatním, kteří mě při studiu a psaní této práce jakkoli podporovali.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na strategické řízení distribuční společnosti ČEZ Distribuce, a.s., která v České republice působí jakožto jeden ze tří provozovatelů distribuční soustavy. Práce shrnuje poznatky strategického řízení, plánování a analýzy, dále teoretické pojednání o metodě měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard a pojmu asset management podniku. Aplikační část této práce se zabývá porovnáním rozdílů mezi původní aktualizovanou teorií Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona vydanou v roce 2007 a aktuální strategií státní akciové společnosti ČEZ Distribuce, a.s. s názvem digid28. Následně byly jednotlivé iniciativy strategie společnosti rozděleny do odpovídajících perspektiv Balanced Scorecard a navrženy metriky či ukazatele pro hodnocení dílčích perspektiv, jejichž součástí bylo určení CAPEX/OPEX rozpočtu společnosti, tak aby bylo dosaženo cílů definovaných vlastníkem společnosti a ostatních zúčastněných stran.

Annotation

Title: Strategic management of distribution company ČEZ Distribuce, a.s.

This Diploma Thesis is focused on strategic management of distribution company ČEZ Distribuce, a.s. which operates in the Czech Republic as one of three distribution system operators. The thesis summarizes the knowledge of strategic management, planning and analysis, as well as the theoretical treatise on the method of measuring the performance of the company Balanced Scorecard and the concept of asset management. The application part of this thesis deals with the comparison of the original updated theory of Balanced Scorecard by Kaplan and Norton published in 2007 and the current strategy of the state-owned joint-stock company ČEZ Distribuce, a.s. called digid28. Subsequently, the individual initiatives of the strategy of the company were divided into corresponding perspectives of the Balanced Scorecard and proposed metrics or indicators for evaluation of partial perspectives, which included the determination of CAPEX / OPEX budget of the company so as to achieve the goals defined by the company owner and other stakeholders.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ ČÁST	2
2.1	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	2
2.1.1	<i>Strategický plán</i>	<i>3</i>
2.1.2	<i>Strategické řízení</i>	<i>6</i>
2.1.3	<i>Poslání, vize, strategie a cíle podniku</i>	<i>7</i>
2.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	11
2.2.1	<i>Analýza vnějšího okolí.....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Analýza vnitřního prostředí</i>	<i>18</i>
2.3	BALANCED SCORECARD	20
2.3.1	<i>Úvod k Balanced Scorecard</i>	<i>20</i>
2.3.2	<i>Finanční perspektiva</i>	<i>22</i>
2.3.3	<i>Zákaznická perspektiva.....</i>	<i>25</i>
2.3.4	<i>Perspektiva interních procesů.....</i>	<i>27</i>
2.3.5	<i>Perspektiva učení se a růstu</i>	<i>29</i>
2.4	ASSET MANAGEMENT PODNIKU	31
3	APLIKAČNÍ ČÁST	35
3.1	CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	35
3.2	METODOLOGIE	35
3.3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČEZ DISTRIBUCE, A.S.	36
3.4	POSÍLÁNÍ, VIZE, STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI	40
3.4.1	<i>Poslání společnosti ČEZ Distribuce, a.s.</i>	<i>40</i>
3.4.2	<i>Vize společnosti ČEZ Distribuce, a.s.</i>	<i>41</i>
3.4.3	<i>Strategie společnosti ČEZ Distribuce, a.s.</i>	<i>42</i>
3.4.4	<i>Cíle společnosti ČEZ Distribuce, a.s.</i>	<i>43</i>
3.5	STRATEGIE DIGID28.....	44
3.5.1	<i>Nové regulační období.....</i>	<i>46</i>
3.5.2	<i>Moderní organizace.....</i>	<i>47</i>
3.5.3	<i>Efektivita OPEXU.....</i>	<i>48</i>
3.5.4	<i>Růst chytrých a inovativních investic</i>	<i>49</i>
3.5.5	<i>Optimalizace CAPEXU</i>	<i>50</i>
3.5.6	<i>Nové obchodní modely</i>	<i>51</i>
3.5.7	<i>Digitalizace</i>	<i>52</i>
3.6	POROVNÁNÍ ROZDÍLŮ BSC A DIGID28	53
3.6.1	<i>Představení kritérií.....</i>	<i>53</i>

3.6.2	<i>Představení vah</i>	55
3.6.3	<i>Představení alternativ</i>	55
3.6.4	<i>Výsledky porovnání</i>	56
3.7	NÁVRH MĚŘÍTEK A CÍLOVÝCH HODNOT PERSPEKTIV BSC	66
3.7.1	<i>Finanční perspektiva</i>	68
3.7.2	<i>Zákaznická perspektiva</i>	73
3.7.3	<i>Perspektiva interních procesů</i>	76
3.7.4	<i>Perspektiva učení se a růstu</i>	81
4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	85
5	ZÁVĚR	86
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88

Seznam grafů

Graf č. 1: SAIDI (interní).....	41
Graf č. 2: Počet odběrných míst	58
Graf č. 3: Přírůstek odběrných míst	58
Graf č. 4: Porovnání rozdílů BSC a digid28	66
Graf č. 5: Vývoj OPEXu.....	68
Graf č. 6: Vývoj CAPEXu.....	71
Graf č. 7: TOTEX.....	72
Graf č. 8: Podíl na trhu (KU).....	73
Graf č. 9: Podíl na trhu (SL).....	73
Graf č. 10: Počet nových zákazníků	74
Graf č. 11: SAIDI (ERÚ)	77
Graf č. 12: SAIFI (ERÚ).....	78
Graf č. 13: Investiční výdaje do staveb.....	79
Graf č. 14: Nástupy a výstupy společnosti.....	82
Graf č. 15: Vzdělání.....	84

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil	18
Obrázek č. 2: SWOT analýza	20
Obrázek č. 3: Měření strategických finančních témat	24
Obrázek č. 4: Zákaznická perspektiva – základní měřítka	26
Obrázek č. 5: Perspektiva interních procesů – obecný model hodn. řetězce.....	28
Obrázek č. 6: Rámec měření učení se a růstu.....	30
Obrázek č. 7: Vztah mezi klíčovými termíny	32
Obrázek č. 8: Logo společnosti	36
Obrázek č. 9: Distribuční území ČEZ Distribuce, a.s.....	37
Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti.....	39
Obrázek č. 11: Logo č.1 strategie digid28.....	44
Obrázek č. 12: Logo č.2 strategie digid28.....	45
Obrázek č. 13: Nové regulační období	46
Obrázek č. 14: Nové regulační období	47

Obrázek č. 15: Efektivita OPEXu.....	48
Obrázek č. 16: Růst chytrých a inovativních investic.....	49
Obrázek č. 17: Optimalizace CAPEXu	50
Obrázek č. 18: Nové obchodní modely.....	51
Obrázek č. 19: Digitalizace	52
Obrázek č. 20: Váhy	55
Obrázek č. 21: Hodnocení finančního zaměření	56
Obrázek č. 22: Hodnocení kritéria noví zákazníci	57
Obrázek č. 23: Hodnocení kritéria bezpečnosti	59
Obrázek č. 24: Hodnocení způsobu měřitelnosti	59
Obrázek č. 25: Hodnocení kritéria konkurence	60
Obrázek č. 26: Hodnocení kritéria regulace výnosů	61
Obrázek č. 27: Regulační vzorec	61
Obrázek č. 28: Hodnocení kritéria rozsahu plánování.....	62
Obrázek č. 29: Hodnocení kritéria počtu perspektiv.....	63

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Měřítko BSC v rámci digid28	67
---	----

1 Úvod

Strategické řízení podniku je pojmem, který byl, je a bude vždy jedním ze stěžejních rozcestníků, kterému bude v podniku třeba věnovat určitou pozornost. Nýbrž dlouhodobé hledisko ukáže, které podniky zvolili tu správnou strategii a dosáhly svých předem stanovených cílů, a které podniky nikoliv. V dřívější době bylo trendem ve vztahu k dlouhodobému řízení podniku sledovat pouze finanční ukazatele. Tento trend v určité míře změnila metoda měření výkonnosti podniku s názvem Balanced Scorecard. Tato metoda poskytla podniku ucelený pohled, jak na jeho finanční stránku, tak i tu nefinanční. Na měření výkonnosti podniku touto metodou však v minulosti bylo třeba najmout dodatečnou pracovní sílu, která se souvisejícími činnostmi zabývala. To však představovalo výrazné zvýšení finanční i časové náročnosti podniku. V dnešní době, však technologie dosáhly takové úrovně, kdy měření výkonnosti podniku touto či obdobnými metodami nepředstavuje v celkovém měřítku, tak výrazné dodatečné finanční a časové náklady, jak tomu bylo dříve.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na využití dostupné literatury s cílem poskytnout ucelený pohled na zkoumanou problematiku. V této části jsou představeny pojmy jako jsou strategické plánování, řízení, analýza, představení metody Balanced Scorecard a pojmu asset management podniku.

Druhá část, nebo-li aplikační část této práce, je zaměřena na představení společnosti ČEZ Distribuce, a.s., jejího poslání, vize, strategie a cílů. Především jde o představení aktuální strategie s názvem digid28 a jejich dílčích cílů. Po představení následuje hlavní část, která je zaměřena na dvě výzkumné otázky. Cílem této diplomové práce je provést porovnání rozdílů mezi původní aktualizovanou teorií Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona vydanou v roce 2007 a aktuální strategií státní akciové společnosti ČEZ Distribuce, a.s., navržení metrik či ukazatelů pro hodnocení jednotlivých perspektiv a určení s jakým CAPEX/OPEX rozpočtem lze dosáhnout cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných stran, tak aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestárl.

2 Teoretická část

2.1 Strategické plánování

Autoři Košťan a Šuleř (2002) popisují strategické plánování jako určitý proces, prostřednictvím kterého dochází k vytváření strategických cílů firmy tak, aby byly co nejlépe využity dostupné zdroje a jednotlivé příležitosti na trhu. Součástí strategického plánování je také provádět důležitá rozhodnutí z pohledu manažera, na základě kterých bude firma moci lépe upevnit svou pozici na trhu a zvýšit tak svou konkurenceschopnost. Jak autoři uvádějí, v dnešní době existuje již několik technik či teorií, které se strategickým plánováním zabývají, v každém případě by však dle autorů měly poskytovat odpověď na následující otázky:

- “Kde chceme být za 3, 5 nebo 10 let?”
- “Co musíme udělat, abychom se tam dostali?”
- “Jaké na to musíme mít zdroje?”
- “Jaké změny musíme provést, abychom se vyrovnali s vlivy okolního prostředí?”
- “Jak získat/udržet konkurenční výhodu nad našimi konkurenty?”

Odlišný pohled na pojem strategické plánování představují autoři Ebener a Smith (2015). Dle nich je v určité míře strategické plánování proces, který vede manažery, vedoucí pracovníky a pracovníky ke společnému cíli, ale hlavní podstatou je určit, jaký (nebo co) jejich společný cíl je.

Autoři Kaplan a Norton (2014) popisují strategické plánování jako soustavu po sobě jdoucích kroků, které jsou prováděny manažery organizace za účelem dotažení organizace k realizaci efektivní strategie. Tato strategie je předem popsána prostřednictvím cílů, měřitelných hodnot a rozpočtů.

Obecnou definici představil autor Kaiser (2009). Plánování představuje dlouhodobý proces, na němž současně spolupracuje vícero zainteresovaných stran za účelem vytvoření priorit podniku.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012) definují základní charakteristiky strategického plánování. Hlavním nositelem této činnosti by měl být vrcholový management a zejména nejvýše hierarchicky postavený člověk ve společnosti, jehož role je v dlouhodobém směřování společnosti klíčová. Mezi další důležité charakteristiky patří informace, jejich hodnocení a schopnost využít je v praxi. Veškeré tyto činnosti by měly být usměrňovány za cílem dosažení úspěchu společnosti, jak za podmínek rizika, nejistoty, tak konkurence, která společnost na trhu určitým způsobem ohrožuje.

Další pohled na základní charakteristiky představila autorka Monahan (2013). Shodují se s definicí strategického plánování, jakožto dlouhodobého procesu zaměřeného na stanovování cílů organizace a jejich hodnocení za účelem dosažení plánované budoucnosti. Mezi zmíněné základní tři charakteristiky autorka řadí:

- Mapování cesty mezi současným stavem společnosti, její vizí a budoucím stavem.
- Spolehnutí se na současné vedení organizace.
- Rozdělení priorit organizace a přidělení jednotlivých zdrojů.

Strategické plánování je manažerská činnost zabývající se budoucím vývojem organizace. Pro splnění či realizaci cílů dochází k postupnému přechodu od strategického plánování k taktickému, až operativnímu (krátkodobějšímu). Výsledkem tohoto počínání je následně plán (Synek, Kislíngrová a kol., 2010).

Základní jednotkou strategického plánování je plán či určitá soustava dokumentů, které popisují jednotlivé cíle podniku a cesty k jejich dosažení. Takto definuje strategické plánování (Slavík, 2014).

2.1.1 Strategický plán

Strategický plán je výsledkem procesu strategického plánování. Představuje popis jednotlivých kroků od současného stavu ke stavu budoucímu. Strategický plán je z časového hlediska orientován na situaci, ve které by se společnost chtěla nacházet v rozmezí 3 – 5 let. Tvorba tohoto plánu je vždy přizpůsobena jedinečným

charakteristikám, jako je podniková kultura, struktura a velikost podniku, povaha vedení, apod. (Monahan, 2013).

Strategický plán představuje nástroj, pomocí kterého může společnost ovlivňovat svou budoucnost a posouvat ji tak vpřed. Neexistuje žádný optimalizovaný plán, který by na míru vyhovoval všem organizacím na světě. Společně se strategickým plánováním však existují určité základní prvky, které by měl úspěšný strategický plán obsahovat a které tak mohou podniku pomoci. Strategický plán by tedy měl:

- odrážet hodnoty organizace,
- inspirovat k dosažení velkých cílů,
- podat vysvětlení, jakým způsobem zvítězit na trhu,
- definovat kritéria nezbytná k dosažení úspěchu,
- každému pomoci v každodenním rozhodování (Olsen, 2011).

Autor Fogg (1999) definuje tento pojem jako nástroj pro zajištění dlouhodobých změn v podniku za účelem zajištění jeho budoucnosti. Plán by měl tak podniku sloužit jako určité východisko k vypořádání se se změnami a dosažení stanovených výsledků. Dle autora tvoří základ plánu tři následující části:

- směřování organizace,
- strategické cíle,
- stanovení strategických priorit.

Směřování organizace tvoří primární myšlenku, ze které by celkově strategické plánování společně se strategickými cíli mělo vycházet. Jedná se o krátký dokument zhruba o 2 stranách, ve kterém jsou shrnuty podstatné myšlenky týkající se mise, vize, cíle a strategie podniku. Druhá uvedená činnost strategické cíle je považována za část měření či hodnocení. V této fázi se provádí vyhodnocení předem stanoveného směru a stanovených cílů podniku. Může sem patřit například ziskovost, míra inovace, postavení společnosti na trhu, apod. Poslední uvedená část je zaměřena na určování priorit. Manažeři se musí předem zaměřit na ty činnosti podniku, které jsou pro ně stěžejní či klíčové. Ty upřednostnit a rozpracovat na dílčí

činnosti, které jsou dále delegovány do jednotlivých týmů a zpracovávány (Fogg, 1999).

Krbová (2017) popisuje strategický plán z pohledu veřejné správy. Tvorba strategického plánu je zde vyvolána na základě iniciativy jiného orgánu. Postup je tak oproti neveřejným instiucím z určité části odlišný, obsahuje několik fází (přípravnou, hodnotící, schvalovací, apod.) navíc, avšak náležitostmi už se v takové míře neliší. Tak je to i s jedinečností. Ani ve veřejné správě neexistuje univerzální plán, který by se dal využít napříč institucemi, proto je třeba jej vytvořit pro každý orgán individuálně, na základě požadovaných parametrů a struktury orgánu.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012) popisují rozdělení strategického plánu ze čtyř hledisek:

- Časového.
Časové hledisko rozděluje plánování do několika kategorií dle potřebné časové dotace. Základ tvoří strategický plán, který má nejvyšší časovou dotaci a je následně rozpracován do plánů taktických či operativních, čímž jejich časová dotace klesá.
- Úrovně rozhodovacího procesu.
Rozdělení strategického plánování z hlediska úrovně rozhodovacího procesu se provádí na základě úrovně pravomocí a pracovních kompetencí. Může být tedy rozdělena do několika hierarchických úrovní, jako jsou například plány řešené pracovními týmy, plány řešené na úrovni divizí společnosti nebo plány řešené na úrovni firmy, apod.
- Věcné náplně plánu.
Jedná se o strategické plánování, které dělí plány z pohledu podstaty věci. Konkrétněji do této části patří například: plány výroby, výzkumu, vývoje, údržby nebo také plány investičního či finančního charakteru, apod.
- Účelu plánu.
Společnosti dělí plány dle účelu, aby poskytly vyžádané informace určitým individuálním skupinám. Mezi tyto skupiny se řadí například bankovní instituce, investoři, odbory, auditoři, partneři, apod., kterým společnosti informace v určité formě a rozsahu poskytují.

2.1.2 Strategické řízení

Mallya (2007) řadí původ pojmu strategického řízení do vojenské oblasti, kdy tato slova poukazovala na plánování a přípravu jednotlivých vojenských akcí či operací. Z pohledu trhu, se pojem strategické řízení začal objevovat až od počátku šedesátých let dvacátého století. V dnešní době existuje již rozsáhlá škála různých definic, které vznikly jako výsledky provedených výzkumů (zejména v USA a západní Evropě).

Autoři Tichá a Hron (2009) řadí vznik strategického řízení do první poloviny dvacátého století, jakožto odpověď na stále narůstající složitost a komplexnost tehdejších podniků. Dalším důvodem byla 2. světová válka, po níž došlo ve velké míře k diverzifikaci podniků a následnému nárůstu množství podniků s rozdělenou divizionální výrobou, kterou autoři řadí do šedesátých let dvacátého století.

Zajímavé formulování strategie dává Porter (1998, převzato z Mallya, 2007), který tvrdí, že: „Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“.

Autoři Keřkovský a Vykypěl (2006) popisují strategické řízení jako krok za krokem postupující proces, který má určitou logickou návaznost. Tento proces by měl začínat stanovením firemního poslání a cílů firmy, dále by měla následovat strategická analýza, na jejímž závěru vzejdou určité možné varianty řešení, výběr a implementace vhodné strategie, její následná kontrola a úprava ve fázi nasazování. Autoři dále upozorňují na to, že optimální strategie není. Pokud by tomu tak bylo, neexistovala by tržní ekonomika, jejíž základem je existence jak prosperujících, tak neprosperujících firem.

Synek, Kislingerová a kol. (2010) definují strategické řízení jako proces usměrňování zdrojů dostupných uvnitř podniku s vnějším okolím, za účelem dosažení předem stanovených cílů, které mají dlouhodobý charakter. Nositelem této zodpovědnosti je vrcholový management, jehož představitelem je vrcholový manažer vytvářející jednotlivé strategie. Dále autoři vyzdvihují důležitost

strategického řízení, jakožto oblast, která řeší fungování, existenční problémy a oblast mající významný vliv na úspěšnost celého podniku.

Z důvodu narůstající komplexnosti nynější společnosti, například formou stále zvyšující se rychlosti rozvoje výpočetní techniky, zvýšených očekávání zákazníků, udržitelnosti určitého standardu životního prostředí, vylepšeného komunikačního systému či zvýšené pozornosti na práva zákazníků autoři Košťan a Šuleř (2002) upozorňují na stále důležitější význam strategického řízení. Tito dva autoři rozdělují podstatu strategického řízení do dvou konkrétních úkolů. První z nich je získání či udržení strategické konkurenční výhody, která poskytne dočasně až dlouhodobě náskok firmě před konkurencí. A druhým úkolem je umění stanovit reálné cíle, kterých je v předem určeném dlouhodobém časovém horizontu možné dosáhnout.

Slavík (2014) výstižně představil pojem strategického řízení jako dlouhodobý cíl a směr podniku, při kterém dochází k uspokojování potřeb zaujatých osob (například vlastníků) a vytváření či udržování konkurenční výhody na trhu prostřednictvím chytrého využití veškerých zdrojů a schopností. Dle autora se pod pojmem strategické řízení nachází tři základní níže uvedené oblasti:

- Strategická analýza.
Na základě strategické analýzy získáváme informaci o tom, na jaké pozici se na trhu zrovna nacházíme.
- Strategická volba.
Druhá oblast nám udává možnosti, které máme k dosažení předem stanovených cílů.
- Realizace strategie.
Poslední oblast realizace strategie slouží k tomu, jak zvolenou strategii využít v reálném prostředí.

2.1.3 Poslání, vize, strategie a cíle podniku

V této kapitole si představíme čtyři základní pojmy spadající pod strategické řízení, a to poslání, vizi, strategii a cíl.

Jako základním kamenem strategického plánování stanovil Kaiser (2009) srozumitelné a jasně definované poslání. Jedná se o vysoce stanovenou pomyslnou laťku, které se organizace společnými silami snaží dosáhnout.

Důkladným popisem poslání organizace se zabývala Cimbálníková (2012), která ho definuje jako „východisko pro stanovení budoucího rozvoje organizace“. V poslání jsou popsány postoje organizace bez jakýchkoli měřitelných cílů. Formou poslání by mohla být například informace o tom, jak se organizace odlišuje od své konkurence. Autorka dále popisuje základní funkce, které by poslání mělo splňovat:

- Mělo by být definováno vlastníky či vrcholovými členy organizace.
- Měla by popisovat vztah mezi organizací a dalšími subjekty na trhu a představit jednotlivé přednosti, kterými oproti ostatním subjektům disponuje.
- Mělo by splňovat originalitu, zapamatovatelnost, jedinečnost a schopnost motivace.

Dle Tiché a Hrona (2009) představuje poslání souhrn částí strategie organizace, na základě které je postavena její samotná existence. Jedná se o vizi a poslání, ze kterého se dále určují specifické cíle, záměry a plány. Toto uspořádání představuje hierarchii od obecného pojetí až ke specifickému ve stejném pořadí, jak je uvedeno v textu (tj. vize, poslání, záměry, cíle a plány).

Cimbálníková (2012) píše o vizi jako základní myšlence, která představuje budoucnost celé organizace. Měla by být vždy jasně stanovená, pozitivní a reálně dosažitelná.

Mallya (2007) definuje vizi jako určitý model, který představuje budoucí stav organizace. Tento model by měl být natolik pozitivní a motivující, aby dal členům dlouhodobý směr následnému plánování, vymezení cílů a pomohl podpořit silné jméno organizace.

Autoři Košťan a Šuleř (2002) představili odlišný pohled na strategickou vizi. Hlavním faktorem je zde dle autorů schopnost snít a představovat si možné pozitivní stavy budoucnosti. Stanovená vize by měla být výsledkem úvah vrcholného vedení

organizace, měla by být motivující, jasně definovaná a měla by sledovat směr stanovený posláním společnosti.

Další důležitý pojem, který je vhodné v této části zmínit, je samotná strategie. Zuzák (2008), který ve své knize popisuje historický vývoj tohoto pojmu, uvádí následující informace. Samotné slovo strategie pochází ze starořeckého slova „strategan“ používaného ve vojenském umění. Představovalo význam určitého zvratu, léčky či předstírání. Samotným nositelem strategie byl tehdejší „stratégos“, či v moderním výrazu vojenský velitel, který měl na starosti vedení války. Dřívější vojenská literatura je v současné době mezi manažery velice oblíbená a uplatnitelná. Strategické řízení podniku je často přirovnáváno k vedení války a manažeři v nich hledají zdroje ve formě tehdejších strategií, postupů, principů či filozofií.

Strategie představuje možnosti, prostřednictvím kterých dosahuje určitá organizace svých cílů. Jedná se o předem promyšlený sled kroků, které jsou v dlouhodobém časovém horizontu naplňovány (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Další pohled na pojem strategie představila autorka Cimbálníková (2012). Dle jejího názoru představuje strategie základní myšlenky o tom, jakým způsobem bude dlouhodobých cílů dosaženo. Strategie by se dala také vyjádřit jako „herní plán“, kterým organizace soupeří v konkurenčním prostředí.

Moderní pojetí strategie popisuje Deduchová (2001, převzato z Cimbálníková, 2012). Dle autorky moderní strategie znamená připravenost na budoucnost. Uvádí: „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle organizace, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění potřebných zdrojů.“

Posledním a zároveň jedním z důležitých pojmů v této kapitole jsou samotné cíle. Cíle jsou následující krok po sestavení již zmíněného poslání a vize společnosti za účelem jejich konkrétního rozpracování.

Formulace cílů by měla splňovat určité nároky. Jedná se o pět hesel schovaných pod písmeny SMART, které popisuje Zuzák (2008):

- Stimulace.

Cíle by měly samy o sobě motivovat jednotlivé pracovníky k jejich následnému dosažení.

- Měřitelné jednotky.
Měly by být formulovány v měřitelné podobě, díky které bude možné je dále zpracovávat. Například peníze či spokojenost v zaměstnání.
- Přijmutí.
Pokud chceme, aby se cíle naplnily, je potřebné, aby se s nimi neztotožnilo jen samotné vedení, ale hlavně jednotliví pracovníci.
- Reálné dosažení.
Cíle by měly být výsledkem uvažování a krom již výše zmíněných by měly být i reálně dosažitelné.
- Časový horizont.
Měly by být dosažitelné ve stanoveném časovém horizontu.

Další představu o podnikových cílech dávají autoři Tichá a Hron (2007). Dle autorů by tyto cíle měly dávat odpověď na dvě otázky:

- Čeho chceme jakožto společnost dosáhnout?
- V jakém časovém horizontu toho chceme dosáhnout?

Vedení společnosti stanovuje cíle z oblastí, které jsou pro jejich udržení a rozvoj na konkurenčním trhu podstatné. Může se jednat jak o krátkodobé, využívané zejména na nižším stupni řízení, tak i o dlouhodobé, stanovené vrcholovým vedením. Může se se jednat například o oblasti:

- velikosti podniku,
- finanční,
- kvality (například služeb či výrobků),
- personalistiky,
- společenských témat (například udržitelnost životního prostředí apod.).

Základní definici cílů poskytují autoři Keřkovský a Vykypěl (2006). Jedná se o stav, kterého se společnost snaží společnými silami dosáhnout či udržet. A jsou jednou z hlavních součástí strategií.

2.2 Strategická analýza

Jak popisují autoři Synek, Kislingerová a kol. (2010), cílem strategické analýzy je vzít v úvahu veškeré faktory, které by v budoucnosti mohly mít vliv na strategii podniku, analyzovat je a ohodnotit. K tomu se využívá různé škály analytických nástrojů nebo technik a výstup z nich dosažený tvoří základní kámen pro vymezení strategií, poslání či cílů organizace a jejich následné naplnění. Autoři dále formulovali dva základní okruhy strategické analýzy, které se zaměřují na analýzu vnějšího okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností organizace. První okruh se zaměřuje na příležitosti a hrozby způsobené okolím podniku společnosti a na její umístění na trhu. Druhý okruh se poté zaměřuje na potenciální využití zdrojů a schopností, které se uvnitř podniku nacházejí.

Autoři Košťan a Šuleř (2002) rozdělují strategickou analýzu do třech následujících oblastí:

- Analýza okolního prostředí.
Tato analýza poskytuje vrcholovému managementu důležitý pohled na jejich společnost a na faktory z vnějšího okolí, které tuto společnost určitým způsobem ovlivňují.
- Analýza konkurence.
Druhou zmíněnou analýzou je analýza konkurence, ta poskytuje manažerům konkrétní pohled na to, jak si jejich společnost stojí na trhu oproti konkurenci.
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti.
Poslední autory zmíněná analýza poskytuje vrcholovému managementu informace, jakými schopnostmi jejich společnost disponuje, a tím tak lépe formulovat strategii, která bude kvalitnější.

Strategická analýza je proces, na základě kterého zkoumají manažeři společnosti její prostředí. Získané výsledky jsou dále zpracovávány do podoby výstupů, ze kterých je společnost schopna určit své silné, slabé stránky, příležitosti či hrozby (Keřkovský a Vykypl, 2006).

Další pohled na formulaci strategické analýzy podal Zuzák (2008). Autor představuje pojem analýzy jakožto vědeckou metodu, která se zabývá rozkladem celku na části, zkoumáním primárních vlastností těchto částí a vlivu, jaký tyto části na samotný celek představují. Využití ve strategickém řízení je v nalezení podstatných faktorů, které budou mít následně významný vliv na realizaci strategií a cílů organizace.

Obecnou definici tohoto pojmu podala autorka Cimbálníková (2012), dle které používá strategická analýza několika různých technik či metod. Tyto nástroje jsou využívány zejména k identifikaci vztahů mezi organizací, jejím okolím a vztahů uvnitř organizace. Z praktického hlediska se jedná o strategické zdroje či možnosti, kterými organizace disponuje.

2.2.1 Analýza vnějšího okolí

Tyll (2014) zdůrazňuje informaci, že podnik nemůže fungovat nezávisle bez toho, aby na něho nepůsobilo okolí. Je závislý na svých zaměstnancích, zákaznících, odběratelích, dodavatelích a dalších subjektech. Okolí podniku představuje vše, co se nachází vně podniku a přímo na něho působí nebo je ve vztahu s ním. Znalost okolí podniku je důležitým faktorem, které přináší informace a poznání možných rizik a příležitostí na trhu.

Dle Keřkovského a Vykytěla (2006) představuje okolní prostředí podniku formu různých omezení, kterými se jakožto společnost musí řídit. Jako hlavní cíl poznání vnějšího okolí považují zejména představu o vývoji trendů, které mohou mít v budoucnosti významný vliv na životnost společnosti.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) se vnější okolí podniku skládá z několika státních institucí, dodavatelů, odběratelů, zákazníků, samotných lidí apod. Tito činitelé určují podniku tzv. „pravidla hry“, kterými se podnik řídí. Dle těchto pravidel vznikají podniku na trhu určité příležitosti a hrozby. Proto je důležitou činností analýza tohoto okolí, prostřednictvím které je podnik schopen určit, co je podporováno a co je naopak zakázáno, či od čeho je odrazováno.

Jako je to u většiny strategických činností, tak i u analýzy vnějšího okolí je jejím nositelem manažer společnosti. Díky analýze vnějšího prostředí může manažer získat informace o tom, v jakém stavu se společnost v tuto chvíli nachází. Dle autorů Košťana a Šuleře (2002) existují dva problémy, se kterými se manažeři musejí vypořádat. Prvním z nich je takzvaná různorodost sil, které na podnik působí. Jedná se o vlivy z různých oborů, jako mohou být například faktory politické, technické, sociální, apod., tím pádem je na manažera kladen nárok na určitý rozhled. Druhý zmíněný problém se týká nejistoty. Právě kvůli nejistotě a stále rychlejším změnám na trhu dochází k situacím, kdy manažerům zůstane pouze jejich vlastní rozum.

Analýza makrookolí podniku

Cimbálníková (2012) představuje makrookolí jakožto nepřímé vlivy, které určitým způsobem ovlivňují vnější okolí organizace. Mezi takové vlivy se řadí například technologie, vláda, trh práce, demografie a mnoho dalších. Z těchto vlivů jsou následně pro organizaci významné pouze některé z nich. Úkolem této analýzy je představit manažerům širší pohled na souvislosti, které by mohly být pro organizaci hrozbou či příležitostí.

Makrookolí představuje rozsah, ve kterém se podnik pohybuje. Tento rozsah tvoří technologické, ekonomické, politické a sociální faktory. Konkrétněji se jedná například o míru inflace, demografický rozbor populace, či míra technologické inovace. Čím rychleji se tyto faktory mění, tím nutnější je schopnost podniku umět se těmto podmínkám přizpůsobit a umět jich využít (Sedláčková a Buchta, 2006).

Další pohled na analýzu makrookolí dává Tyll (2014). Autor ji popisuje jako globální a nezávislé hodnocení, které lze hodnotit buď kvalitativními nebo kvantitativními metodami. Konkrétněji jsou tato kritéria představována určitými indexy či ukazateli (např. inflací, nezaměstnaností, mírou korupce, apod.). Další variantou může být hodnocení dílčích částí, které do makrookolí patří a to formou tzv. PEST(EL) analýzy.

PESTEL analýza

K jedné z nejvyužívanějších analýz vnějšího okolí patří bez pochyby PESTEL analýza. Jak uvádí Zuzák (2008), zkratka se v různých literárních zdrojích může v určité míře lišit, můžeme se například setkat s formou PEST, SLEPTE nebo i BPEST.

Název zkratky PESTEL je tvořen z prvních písmen anglických slov představujících jednotlivé segmenty:

- **P**olitical (politické).
- **E**conomic (ekonomické).
- **S**ocial (sociální).
- **T**echnological (technologické).
- **E**nviromental (životní prostředí).
- **L**egal (legislativní).

Každý z těchto segmentů tvoří další seznam faktorů, které se do něho řadí. Účelem PESTEL analýzy není vypracování tohoto seznamu, nýbrž dát namažerům informace k rozpoznání, které faktory jsou pro jejich podnik významné a které naopak nikoli. Zpravidla platí, co je užitečné pro jeden podnik, nemusí mít žádnou váhu pro druhý (Sedláčková a Buchta, 2006).

Politické faktory

Jak uvádí autoři Sedláčková a Buchta (2006), politická omezení zasahují do činnosti všech podniků na trhu. Jedná se o antimonopolní zákony, daňové zákony, různé formy regulací pro vývozy a dovozy, zákony ochrany životního prostředí nebo také cenová politika. Zákony a dalšími vyhláškami je vytyčen určitý prostor pro podnikání subjektů na trhu. Tento prostor přináší společnostem jak významné příležitosti, tak i naopak určité hrozby.

Ekonomické faktory

Stav ekonomiky je dalším z faktorů, který ovlivňuje vnější okolí podniku. Rozhodování podniku je podmíněno zejména vývojem makroekonomických veličin. Mezi základní makroekonomické veličiny se řadí například míra růstu ekonomiky, míra inflace, měnový kurz, úroková míra, vývoj cen, apod. (Sedláčková a Buchta, 2006).

Co se týče makroekonomických veličin, lze konstatovat, že stejně jako v předchozím bodě jsou zdrojem různých příležitostí či hrozeb. Důležitým faktorem však je, že spolu jednotlivé makroekonomické veličiny korelují a navzájem se ovlivňují.

Sociální faktory

Sociální faktory jsou spojené či ovlivněné zejména životní úrovní obyvatelstva a jeho strukturou. Činitelé přímo působící na tento faktor jsou například úroveň vzdělání, životní styl obyvatelstva, trávení volného času, přístup k práci, rozložení populace nebo i náboženství apod. Díky neustálému rozvoji lidstva a potřebě po uspokojení svých potřeb jsou i sociální faktory zdrojem získání konkurenční výhody na trhu. Podnik, který dokáže včas zareagovat na blížící se příležitost, má možnost získat významný náskok před konkurencí. (Sedláčková a Buchta, 2006).

Technologické faktory

Velmi důležitým faktorem, který se v této době stává ještě čím dál populárnějším a nezbytnějším, je technologický faktor. Pokud podnik nechce dospět do situace, kdy je zaostalý a dále neinovativní, musí se zaměřit na informovanost zabývající se technologickými změnami. Významnou příležitostí v této době je schopnost předvídat budoucí vývoj technologické oblasti a odhadnout vliv těchto technologií na jednotlivé podniky. Je zřejmé, že tento faktor za poslední dobu prochází největšími změnami ze všech zmíněných faktorů a představuje významnou příležitost pro subjekty soupeřící na konkurenčním trhu. (Sedláčková a Buchta, 2006).

Faktor životního prostředí

Faktor životního prostředí bývá v literatuře určitou nadstavbou pro základní výše uvedené faktory. Tento nadstavený faktor však v současnosti velmi nabyl na popularitě a stal se právoplatným segmentem vhodným k analýze.

Zuzák (2008) představuje základní prvky, které do tohoto faktoru spadají a které je vhodné brát v úvahu. Jedná se především o samotnou ochranu životního prostředí, dále přístupnost vodních zdrojů, klimatické změny a jejich vlivy nebo také zpracování odpadu, recyklace a požadavky s nimi spojené.

Legislativní faktor

Tento faktor úzce souvisí s prvním ze zmíněných faktorů, a to s politickými faktory. Krom již zmíněných antimonopolních zákonů a daňových zákonů představuje ještě například veškerou legislativu zabývající se podnikáním, různé formy omezení

v zahraničním obchodě nebo také legislativu zaměřující se na zdraví, bezpečnost či ochranu vlastnictví, apod. (Zuzák, 2008).

Analýza mikrookolí podniku

Pojem mikrookolí podniku představuje odvětví, ve kterém organizace působí. Jedná se o významnou část strategické analýzy, která se aktivně podílí na vývoji, stavu a zákonitostech podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012) podávají obdobnou definici, ze které je zřejmý názor, že mikroprostředí představuje takové činnosti podniku, které jsou jím přímo ovlivnitelné. Představují tedy také zdroje pro dlouhodobé strategické plány. Tyll (2014) popisuje analýzu mikroprostředí jako analýzu stavu podniku a okolí, ve kterém se nachází. Výsledek analýzy nám určí, jakým směrem se podnik pohybuje. Zda je to ve stejném směru jako vývoj ekonomiky, či opačným směrem. Jak dále autor uvádí, na základě výsledků můžeme dosáhnout rozdělení odvětví do tří následujících etap:

- **Cyklická.**
Cyklické odvětví se vyznačuje svou závislostí na hospodářském cyklu. Na základě výsledků z minulosti můžeme odhadnout budoucí vývoj.
- **Neutrální.**
Neutrální odvětví není závislé na hospodářském cyklu. Do této skupiny se řadí statky, které mají povahu základní spotřeby. Jako jsou například potraviny.
- **Anticyklická.**
Anticyklické odvětví je opakem prvního odvětví a působí opačným směrem než hospodářský cyklus. Ožívají zejména v situaci, kdy dochází k útlumu v ekonomice.

Porterova analýza pěti sil

Dle Portera (1998) je nezbytnou součástí manažera perfektní znalost konkurenčního prostředí trhu, na kterém se jeho společnost nachází. Poskytuje mu tak důležité informace, na základě kterých může provádět důležitá rozhodnutí.

Autor definoval potenciální rizika či hrozby podniku na trhu z následujících pěti stran:

- Hrozba stávajících konkurentů.
Jedná se o podniky, které se spolu nacházejí ve stejném odvětví trhu. Chování jednotlivých subjektů trhu jsou tedy navzájem závislá. Mezi hlavní nástroje firem používajících k získání konkurenční výhody patří například změny cen, zajištění dodatečných služeb, reklama, apod.
- Vstup nových konkurentů.
Potenciální riziko představují i noví konkurenti, kteří se na trh dostávají. Proto je třeba brát vždy předem v úvahu nejen stávající konkurenci na trhu, ale i konkurenci, která by se případně v odvětví mohla objevit. To přináší riziko nižších cen (zisků), ale i snížení podílu na trhu. Vstup na jednotlivé trhy však není pro konkurenty vždy jednoduchý, existují určité bariéry, které jim to znemožňují. Mezi tyto bariéry patří například různé patenty či know-how, zásahy vlády prostřednictvím regulací, loajalita zákazníků ke společností apod.
- Hrozba ze strany dodavatelů.
Tato hrozba nastává v několika situacích. Mezi ty hlavní se může řadit například situace, kdy je na trhu malé množství substitutů určitého výrobku, velká diference produktu, malé množství dodavatelů na trhu, apod. Kvůli těmto případům vzniká pro podniky hrozba vyšší ceny, nižší kvality výrobků či služeb ze strany dodavatelů.
- Hrozba ze strany zákazníků.
Ze strany zákazníků je neustále vyvíjen tlak na snížení cen, zvýšení kvality, lepší poprodejní servis, apod. Vyjednávací sílu ze strany zákazníků tvoří například situace, kdy je na konkurenčním trhu významně nízký počet odběratelů, jejich nízká ziskovost či vysoká standardizace výrobků. Jedním z nástrojů proti hrozbě ze strany zákazníků je určitá selektizace zákaznických skupin a cílení na konkrétní z nich.
- Hrozba substitučních produktů
Při vzniku substitučních výrobků, které jsou cenově výrazně dostupnější,

vzniká pro ostatní podniky určitý na snížení dosavadních cen výrobků nebo služeb. Významnou roli zde může hrát například technologické vybavení konkurenčních firem či optimalizace jednotlivých výrobních procesů, na základě kterých mohou podniky vyrábět konkrétní výrobky levněji, a tím tak ohrozit ostatní podniky v konkurenčním odvětví, jak formou převzetí jejich podílu na trhu, tak celkovým vyloučením.

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1998

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Na problematiku zabývající se interní analýzou podniku se zaměřili autoři Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012). Cílem interní analýzy je nalezení silných a slabých stránek podniku. Krom již zmíněného se jedná i o objektivní posouzení pozice, ve které se podnik v současném stavu nachází, a zhodnocení jejího stávajícího potenciálu. Od manažerů či jiných způsobilých osob se tedy očekává nejen obeznámenost s firemním portfoliem zdrojů, ale i schopnost zhodnocení klíčových kompetencí, které společnost vybudovala. Dále autoři uvádějí minimální výčet funkčních oblastí podniku, ve kterých by se pravidelně měla provádět interní analýza:

- Management a marketing.
- Finance a účetnictví.

- Výzkum a vývoj.
- Výroba.
- Informační systémy.

Znalosti týkající se prostředí organizace jsou nedílnou součástí pro tvorbu strategických rozhodnutí. Jedná se o informace, které mohou být pro společnost klíčové jak z pohledu aktuálního období, tak z pohledu období budoucího. Účelem této analýzy je nalézt takový poměr mezi silnými i slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, aby byla zajištěna úspěšnost organizace při co nejnižší míře rizika. Analýza by tedy měla zahrnovat široký rozsah jednotlivých procesů podniku. Ty jsou dále zkoumány například prostřednictvím získaných dat v databázi společnosti, a to odpovídajícími nástroji k analýze dat (Krbová, 2017).

Další pohled na strategickou analýzu vnitřního prostředí podniku představili autoři Keřkovský a Vykypěl (2006). Tato oblast je popsána jako analýza silných a slabých stránek uvnitř podniku zaměřující se na firemní zdroje. Postup při provádění analýzy se může v mnoha situacích odlišovat, je třeba brát v úvahu nejen velikost podniku, ale i informaci o tom, zda podnik existuje, či nikoli. Dvojice autorů rozlišuje strategickou analýzu stejně jako předchozí autoři do pěti určitých faktorů. Konkrétněji se jedná o faktory:

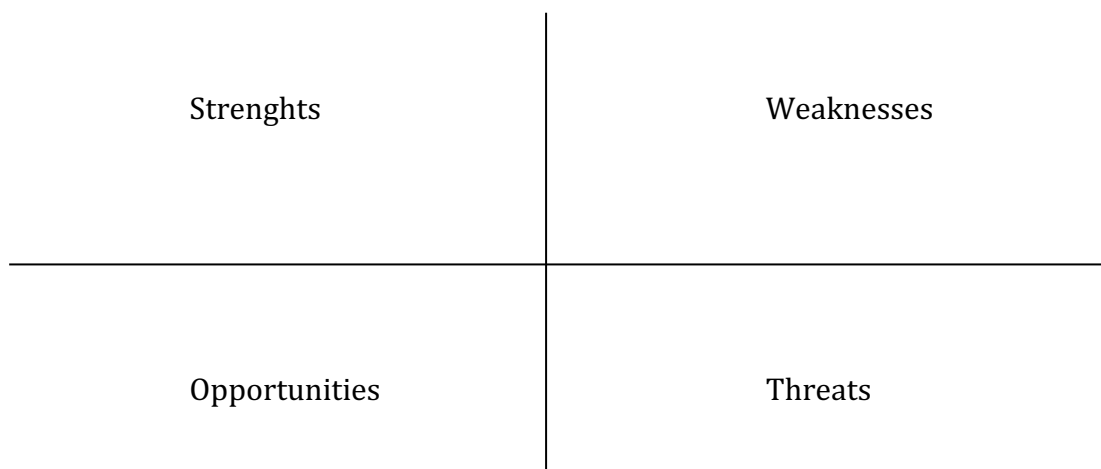
- Vědecko-technologický rozvoj.
- Marketing a distribuce.
- Výroba a řízení výroby.
- Podnikové a pracovní zdroje.
- Finance a rozpočty.

SWOT analýza

Jednou z nejpopulárnějších technik, využívaných k analýze prostředí, je považována tzv. SWOT analýza. Jedná se o všeobecnou metodu, která lze uplatnit v mnoha oblastech. Počáteční písmena znázorňují silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) podniku. První dvě písmena jsou zaměřena na analýzu vnitřního prostředí a poslední dvě písmenka

tvoří analýzu zaměřenou na vnější prostředí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012).

Obrázek č. 2: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza je považována za jednoduchou a přehlednou analýzu. Obsahuje však i velké množství nedostatků. Mezi ty nejpoužívanější patří neohobnost nebo nemožnost přidělit jednotlivým bodům váhu či prioritu. Cílem této analýzy je především určit ty body, které mají pro společnost strategický význam. Pokud ve výstupu převažují silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a hrozbami, znamená to, že společnost by mohla být na dobré cestě. Pokud nastane opačná situace, kdy převažují slabé stránky a hrozby nad silnými stránkami a příležitostmi, měl by se dotyčný subjekt zaměřit na potlačení těchto negativních vlivů, či zvážit existenční otázky společnosti (Krbová, 2017).

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Úvod k Balanced Scorecard

Dle samotných autorů Kaplana a Nortona (2007) je vznik Balances Scorecard datován do 90. let 20. století. Jednalo se o výzkumný projekt, který byl podporován Institutem Nolana Nortona a jehož hlavními cíli bylo potvrzení domněnky, že sledování výkonnosti podniku pouze na základě finančních ukazatelů, jak tomu bylo v minulosti, není dostačující. Z toho důvodu se rozhodli k vytvoření nového modelu. Na tomto cíli spolupracovalo v průběhu roku několik vrcholových manažerů

spadajících do různorodé škály oblastí. Na základě delšího zkoumání této oblasti vznikl záměr rozšířit již zmíněné finanční ukazatele o ukazatele nefinanční, které byly následně optimalizovány do formy tzv. “vyváženého scorecard”, tedy Balanced Scorecard. Vyváženost je zde autory charakterizována jako: “soulad mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími procesy”.

Po výše uvedeném následovala fáze testování, při níž byla metoda BSC zavedena do jednotlivých firem. Na základě provedených testů byla prokázána přínosnost a užitečnost tohoto měřicího systému, a tím byl stanoven závěr výzkumného projektu za ověřený.

Kaplan a Norton (2007) představují Balanced Scorecard (dále jen BSC) jako metodu, která vedoucím pracovníkům umožňuje měřit jeho výkonnost na základě předem stanovené strategie a vize podniku.

Další pohled na BSC podává autor Niven (2008), který ho popisuje jako soubor pravidel a opatření, vznikajících na základě strategie organizace, která poskytuje vedoucím pracovníkům spolehlivý nástroj v oblastech strategického řízení, měření a komunikace.

Dle autorů Hannabargera, Economyho a Buchmana (2007) je BSC systém řízení, který umožňuje organizaci stanovovat strategie či cíle a v měřitelné formě sledovat jejich dosažení.

Cílem této metody není pouhé sledování finančních výsledků, ale především získání přehledu v ostatních oblastech podniku (i nefinančních), porozumět vytváření jejich přidané hodnoty a na jejich základě podpořit dlouhodobý růst výkonnosti (Žižlavský, 2012).

Nejedná se o systém určený ke kontrole a hodnocení dosavadních výsledků výkonnosti podniku, ale především o nástroj určený pro komunikaci a předávání informací mezi jednotlivými částmi podniku za účelem dosažení společně stanoveného cíle (Kaplan a Norton, 2007).

Podstatnou roli v tomto procesu hrají tzv. “hybné síly” a výstupy z měřítek dosažené výkonnosti. Tyto dvě proměnné jsou navzájem závislé a nezbytné pro správné nastavení modelu BSC. Výstupy z měřítek jsou myšleny například dosažené finanční ukazatele z minulých období, a ty je třeba dále směřovat prostřednictvím hybných sil k budoucímu vývoji či růstu výkonnosti (Kaplan a Norton, 2007).

Autoři původního konceptu BSC sestavili matici výkonnosti podniku využitelnou pro většinu společností ze čtyř základních perspektiv:

- Finanční perspektiva.
- Zákaznická perspektiva.
- Perspektiva interních podnikových procesů.
- Perspektiva učení se a růstu.

Kaplan a Norton (2007) dále upřesňují, že se jedná pouze o šablonu či rámeček. Nebyl totiž doposud matematicky dokázán fakt, který by potvrdil tento počet za optimální. Jde především o rozdílnost jednotlivých podniků, jejich cílů, strategií, na základě kterých se může finální počet perspektiv lišit. Autoři však uvádí škálu tří až sedmi perspektiv, ve které se většina z podniků využívajících tuto metodu pohybuje.

2.3.2 Finanční perspektiva

Ve smyslu finanční analýzy, jak ji známe z klasického hlediska, hrají jednotlivé finanční ukazatele nepostradatelnou roli. V konceptu BSC hraje finanční perspektiva též významnou roli, je však ale třeba ji brát v souvislosti s ostatními oblastmi hodnocení jednotlivých perspektiv (Vodáková aj., 2016).

Mezi hlavní cíle finanční perspektivy se řadí především maximalizace zisku a dlouhodobé pozitivní výsledky výkonnosti jednotlivých finančních ukazatelů, které jsou předmětem zájmu nejen manažerů či akcionářů. Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012). Uvedené finanční cíle jsou měřitelné prostřednictvím několika ukazatelů, mezi které patří například návratnost kapitálu (tzv. ROCE), výpočet provozního zisku či prostřednictvím ekonomické přidané hodnoty (tzv. EVA) (Kaplan a Norton, 2007).

Dále autoři Kaplan a Norton (2007) uvádí tři druhy strategií finančních cílů podniku používaných v závislosti na určité fázi životního cyklu. Jedná se především o:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy.

V růstové fázi životního cyklu se podniky nachází zejména v počátcích. Tato fáze je charakteristická především zavedením nových výrobků a služeb (či jejich rozšíření) na trh. Je třeba investovat významné množství prostředků do budoucího vývoje podniku a do budování vztahů se zákazníky. Ziskovost je tedy v této fázi věnována na úkor strategických investic. Hlavní cíle v růstové fázi, bráno z finančního hlediska, jsou cílené na pozitivní vývoj dvou ukazatelů:

- růst prodeje u námi cílených zákazníků,
- procentuální růst obrátu (Kaplan a Norton, 2007).

Druhou a zároveň nejvytíženější fází z hlediska počtu podniků je fáze udržení. Charakteristickými znaky této fáze je snaha o odstranění slabých míst a zachování či zvýšení podílu na trhu prostřednictvím investic. Hlavním cílem, kterého se podnikatelské jednotky snaží dosáhnou, je maximální ziskovost. Mezi základní měřítka, znázorňující výkonnost podniku ve fázi udržení, patří zejména tři ukazatele:

- přidané hodnoty (tzv. EVA),
- návratnosti investic (tzv. ROI),
- výnosnosti vloženého kapitálu (tzv. ROCE) (Kaplan a Norton, 2007).

Poslední fáze výše uvedeného životního cyklu dosáhne pouze několik podniků. Jedná se o fázi představující nejvyšší výnosnost, někdy také označovanou jako fáze sklizně. Charakteristickými znaky jsou nižší míra investic a snaha o tzv. „sběr plodů“ vytvořených dvěma předchozími fázemi. Cíl sklizně je přinést podniku co nejvyšší míru cash-flow. Základními měřítky této fáze jsou níže uvedené dva ukazatele Kaplan a Norton (2007):

- snížení potřeb na pracovní kapitál,

- výše provozního cash-flow.

Na základě výše uvedených fází životního cyklu dále autoři Kaplan a Norton (2007) zjistili návaznost finanční oblasti na tři strategické směry:

- růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Obrázek č. 3: Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance.	Investice, výzkum a vývoj (procento prodeje).
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech. Křížový prodej. Procento obratu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky.	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Nepřímé výdaje.	Míra WC. ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	Doba návratnosti. Výkonnost.

Zdroj: Kaplan a Norton, 2007

S růstem obratu a pojmem marketingový mix se v úzké souvislosti pojí celková expanze podniku formou získávání nových zákazníků a podílů na trhu. Na základě takovýchto podmínek má následně podnik možnost vyšší nabídky výrobků či služeb s možností nastavení nových cen. Co se týče snižování nákladů a zvyšování produktivity, je hlavním cílem posunout výši nákladů na současné výrobky a služby směrem dolů jak u přímých, tak nepřímých nákladů. Oblast zdrojů a jejich využití je zaměřena především na snížení zátěže vznikající na pracovní kapitál a optimálnější

využití aktiv podniku za účelem dosažení dostatečné výše výnosů. Může se jednat například i o formu odstranění aktiv nevyhovujících nastaveným podmínkám výnosnosti podniku (Kaplan a Norton, 2007).

2.3.3 Zákaznická perspektiva

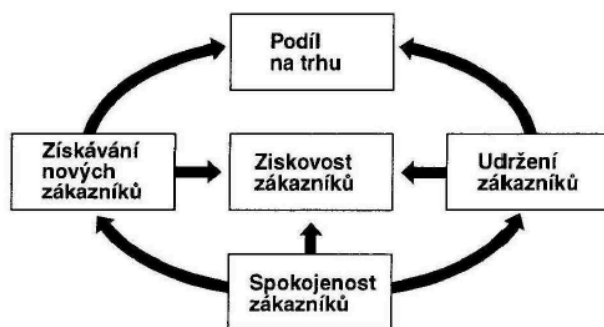
Z pohledu autorů Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012) je středem pozornosti zákaznické perspektivy samotný zákazník a zajištění jeho celkové spokojenosti. To je nezbytné zejména k zajištění konkurenceschopnosti a budoucího vývoje podniku.

Další náhled do této perspektivy poskytují autoři Hannabarger, Economy a Buchman (2007). Ti tvrdí, že spousta zákazníků by nedokázala definovat ani své vlastní chování, natož když se jim snaží porozumět nějaká třetí organizace. Shodují se však na tom, že studovat každodenní chování zákazníků je nezbytnou součástí, která pomáhá podniku k jejímu dlouhodobému zlepšování.

Niven (2008) definuje tři cíle zákaznické perspektivy. Prvním cílem je snaha o zajištění co nejvyšší kvality výrobku či služby a jejich doručení zákazníkovi. Tedy být jedničkou na trhu v dané podnikatelské oblasti. Druhý cíl je zaměřen na vztahy se zákazníky. Vybudování dlouhodobých vztahů může být rovněž stěžejní výhodou v rámci konkurenceschopnosti podniku. Třetím a zároveň posledním cílem v rámci této perspektivy z pohledu autora je zajištění efektivnosti podniku za účelem dosažení co nejkvalitnějších podmínek pro zákazníka.

Kaplan a Norton (2007) rozdělují ukazatele zákaznické perspektivy na klíčové a kritické. Klíčové ukazatele vyjadřují základní cíle podniku, jako jsou volba cílového trhu, podíl na trhu, vymezení našeho zákazníka a potenciální získání zákazníka nového, jeho udržení, celková spokojenost a loajalita k našim výrobkům či službám a odhad jeho ziskovosti. Faktory kritické následně prohlubují faktory klíčové a jsou zaměřeny na udržení zákazníka, například formou dodržení lhůt dodání, rychlé jednání, neustálé modernizace či aktualizace. Autoři dále zdůrazňují důležitost podniku umět včas podchytit potřeby zákazníka a těm vyhovět.

Obrázek č. 4: Zákaznická perspektiva – základní měřítka



Zdroj: Kaplan a Norton, 2007

Zajímavou myšlenku představuje “měření hodnotových výhod zákazníka”, která vysvětluje soubor vlastností konkrétních výrobků či služeb, na jejichž základě je v zásadě vybudovaná spokojenost, ale především i loajalita zákazníků. Mezi tyto hybné síly patří:

- Vlastnosti výrobku či služby.
Tím je myšlena například cena, funkční vlastnosti či kvalita.
- Zákaznické vztahy.
Osobní zkušenosti zákazníka s objednávkou výrobku či služby a jejich doplňkové služby, které tento proces doprovází.
- Reputace a image podniku.
Jsou těžko ovlivnitelné, důležitou roli zde může hrát například kvalitní reklama či jiné faktory podporující loajalitu k určité značce (Kaplan a Norton, 2007).

Autoři na základě provedených šetření zjistili, že největší význam z výše uvedených vlastností, až stěžejní pro zákazníka, mají především faktory: cena, kvalita a čas dodání výrobku (služby). Pokud se podniku podaří zajistit kvalitu těchto vlastností, nejen že si udrží stálé zákazníky, ale dokáže i získat nové, a tím tak zvětšit svůj obrat a podíl na trhu (Kaplan a Norton, 2007).

2.3.4 Perspektiva interních procesů

Po zajištění akcionářských a zákaznických cílů přichází na řadu perspektiva interních procesů, jejímž cílem je snaha o podchycení stěžejních procesů podniku a pomocí nich se postupně přiblížit k předem stanoveným výsledkům. Dle autorů přináší zmíněná perspektiva dva rozdíly oproti tradičním přístupům. Ty jsou zaměřeny na již existující procesy a jejich následné zlepšení oproti konceptu BSC, kterému jde především o objevení procesů nových s následnou optimalizací směrem k zákaznickým a finančním cílům podniku. Druhou odlišností je přidání inovativních procesů oproti zaměření pouze na procesy současné, jak tomu umožňují tradiční přístupy (Kaplan a Norton, 2007).

Niven (2008) připomíná fakt, že každá společnost je svým způsobem odlišná a je třeba nastavit kombinaci procesů individuálně, a to na základě předem stanovených cílů a mise podniku. Autor následně uvádí několik příkladů týkajících se klíčových procesů, na které je možné se v rámci podniku zaměřit. Těmito procesy mohou být například:

- nepřetržité inovace,
- efektivita práce,
- kvalita výrobků či služeb,
- řízení rizik,
- reputace podniku,
- atd.

Autoři Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012) definovali cíle této perspektivy jako “pojmenování a specifikaci podnikatelských procesů, ve kterých musí firma vynikat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila tak nejdůležitější zájmové skupiny”. K tomu, abychom mohli tento cíl naplnit, je nezbytná dokonalá znalost struktury společnosti z procesního hlediska a nezbytnost postupovat v rámci těchto činností s nejvyšší obezřetností. Na závěr autoři uvádí rozdělení procesů na základě strategické realizace do tří oblastí:

- Hlavní.

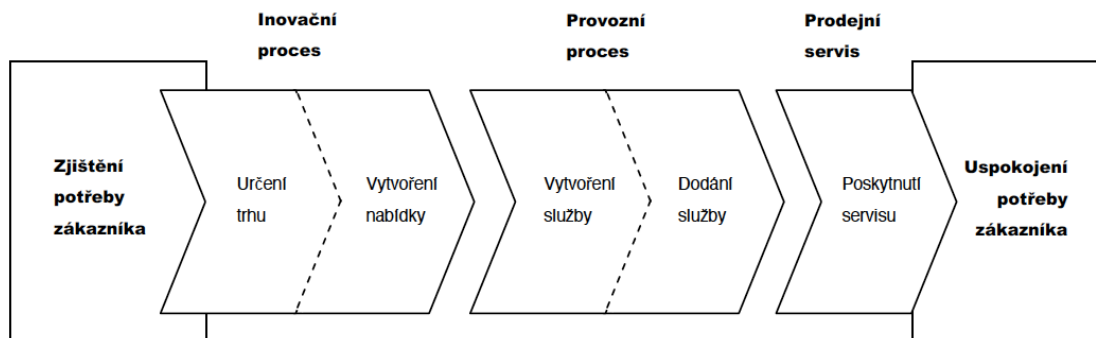
Stěžejní procesy nezbytné pro realizaci dlouhodobé podnikové strategie.

- Řídící.
Procesy zabezpečující chod aktivit a jejich kontrolu uvnitř hlavních procesů.
- Podpůrné.
Zajištění běžných činností potřebných k plynulému chodu podniku.

Ačkoli existují individuální rozdíly mezi jednotlivými podniky a jejich procesy, vytvořili autoři Kaplan a Norton (2007) hodnotový řetězec interních procesů, jakožto obecný model poskytující podnikům určitou šablonu pro tvorbu perspektivy interních procesů. Tuto šablonu lze na základě individuálních potřeb podniku dále upravovat a rozděluje se do tří níže uvedených oblastí:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

Obrázek č. 5: Perspektiva interních procesů – obecný model hodn. řetězce



Zdroj: Kaplan a Norton, 2007

Základní kámen inovačního procesu tvoří průzkum trhu. Předmětem této fáze je detailní zkoumání zákaznických potřeb a na základě získaných informací podnik dále provádí změny ve výrobcích či službách. Provozní proces tvoří veškeré činnosti mezi objednávkou zákazníka a dodáním této objednávky zákazníkovi. Do poslední fáze poprodejního procesu patří například opravy, reklamace, příjem nefunkčních či nevyhovujících kusů apod. Čili veškeré poprodejní činnosti. Měření výkonnosti tohoto procesu se provádí zejména časovou náročností mezi přijetím požadavku ke

zpracování a jeho následným vyřešením, kvalitou tohoto řešení a potřebnými náklady (Kaplan a Norton, 2007).

2.3.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu, někdy také označována jako perspektiva potenciálu, jak uvádějí autoři Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012) se snaží odpovědět na otázku: „Jakým způsobem se musí podnik měnit a zlepšovat, aby naplnil svou vizi?“ Konkrétněji se dle autorů jedná o zajišťování či zlepšování kvality lidských zdrojů za účelem budování vysoké úrovně podnikové kultury.

Zaměření čtvrté perspektivy BCS, učení se a růstu, je věnováno vytváření dlouhodobých podmínek pro růst a zdokonalování zaměstnanců uvnitř podniku. Mezi tři základní zdroje uvedené perspektivy patří: lidé, podnikové postupy a systémy. Konkrétněji se z hlediska zlepšování jedná o vynaložené investice například do formy rekvalifikačních kurzů, vzdělávacích kurzů, investic do informačních systémů, podpůrných balíčků, procesů nebo podnikových postupů apod. Veškeré tyto investice napomáhají podniku k vytváření konkurenčně schopného prostředí a tvoří tak čtvrtý pilíř vyváženosti měření výkonnosti BCS (Kaplan a Norton, 2007).

Niven (2008) uvádí výsledky výzkumu, na základě kterých vychází najevo, že v dnešních organizacích tvoří více než 75 % aktiv podniku lidské zdroje. Následně jsou vyzdvihnuty myšlenky zaměřené na důležitost věnovat určitou pozornost podpoře či výchově zaměstnaneckých znalostí, zkušeností či know-how, které mohou být nezbytné pro konkurenceschopnost podniku. Dle autora tvoří perspektivu učení se a růstu tři základní oblasti:

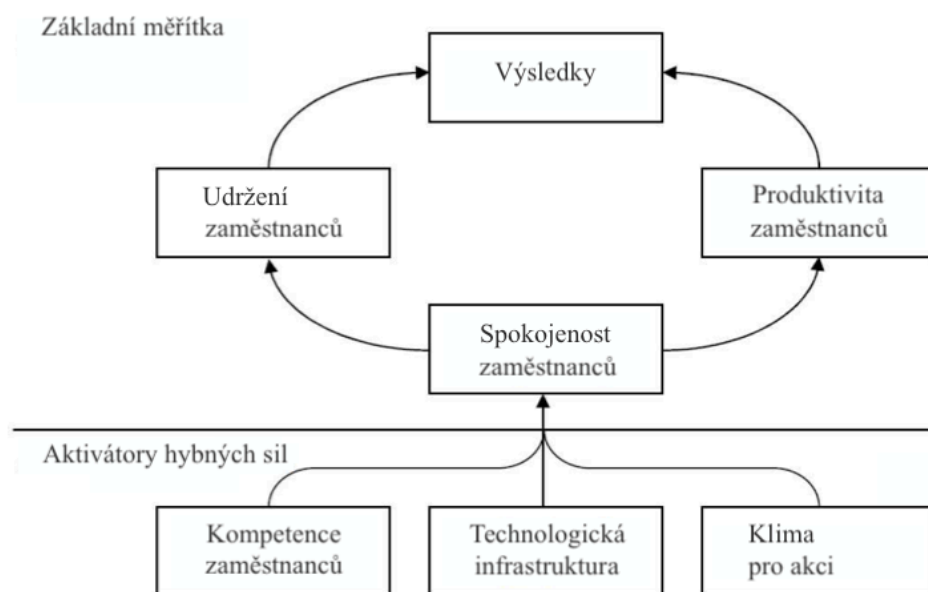
- lidské prostředky,
- informační prostředky,
- organizační prostředky.

Jak uvádějí autoři Kaplan a Norton (2007), jedním z cílů perspektivy učení se a růstu je být nástrojem, prostřednictvím kterého je dosahováno cílů stanovených ve výše zmíněných třech perspektivách. Jedná se o investici, která v mnoha očích manažerů přináší podniku vysoké náklady, a kvůli tomu je často předmětem „škrťů“. Autoři

však upozorňují, že se jedná o dlouhodobou investici, která začne přinášet výsledky až po určité době. Důležité je však vytrvat. Co se týče hlavních oblastí této perspektivy, byly autory rozděleny do následujících tří oblastí:

- zaměstnanecké schopnosti,
- způsobilosti informačního systému,
- umění delegování, zaměstnanecká motivace a zájem se prosadit.

Obrázek č. 6: Rámec měření učení se a růstu



Zdroj: Kaplan a Norton, 2007

Cílem zaměstnaneckých schopností není pouze učení a zvyšování způsobilosti zaměstnanců, ale především také snaha o jejich spokojenost, udržení v podniku a následně i jejich produktivita. Všechny tyto důležité pilíře vedou zaměstnance k dlouhodobému dosahování stanovených cílů (výsledků) podniku. Další důležitou část tohoto procesu nese pojem informovanost. Pro zajištění vyšší efektivity a motivace zaměstnanců v podniku je třeba poskytnout určitou míru informovanosti. K tomu slouží již zmíněná způsobilost informačního systému, která má za cíl přiblížit zaměstnancům informace týkající se interních procesů, jednotlivých finančních výsledků, důsledků provedených rozhodnutí apod. Posledním zmíněným pilířem cílů perspektivy učení se růstu je tvorba určitého prostředí podniku, ve kterém je podpořena produkce jednotlivých iniciativ pracovníků, jejich aktivitě a podpoře vytváření rozhodnutí nejen za účelem dosahování strategických cílů, ale

také určitého stupně angažovanosti, smyslu či zadostiučinění (Kaplan a Norton, 2007).

2.4 Asset management podniku

Mezinárodní úřad pro normalizaci (2014) definuje pojem asset management jako „převod cílů organizace pomocí přístupu na základě rizik na rozhodnutí, plány, činnosti týkající se aktiv.“ Aktivem se rozumí určitá věc, která má nebo může organizaci přinést hodnotu. Tato aktiva jsou organizacemi udržována ve stanovených skupinách ve formě portfolií aktiv. Asset management tedy může představovat určitý analytický nástroj využívaný k řízení aktiv dle fáze životního cyklu, ve kterém se zrovna nacházejí.

Aktiva mohou být spravována fyzickými nebo právníckými osobami a mohou nabývat podoby hmotných či nehmotných, finančních či nefinančních. Správa těchto aktiv je v průběhu svého životního cyklu ovlivňována mnoha různými činnostmi, mezi které patří například: evidování, investování, rozmnožování, oceňování, likvidování apod. Veškeré tyto činnosti jsou prováděny za účelem zajištění určité efektivity či hospodárnosti aktiv (Častorál, 2005).

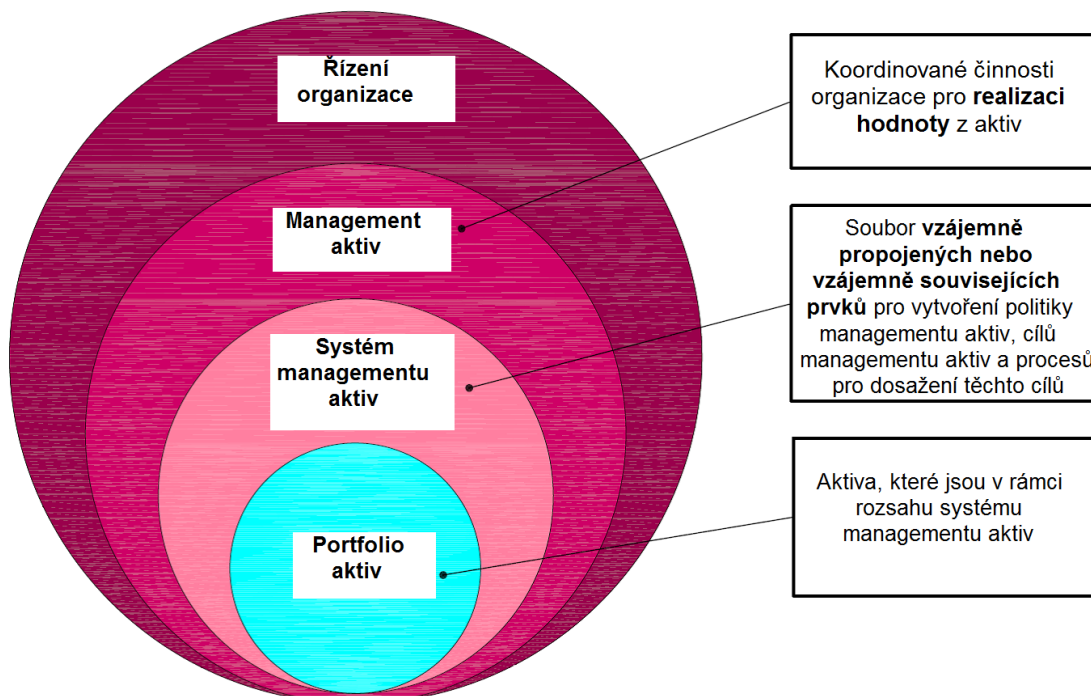
Autoři Langlois a Lussier (2017) popisují asset managementu jako jedno z náročnějších odvětví, ve kterém se často můžeme setkávat se střetem zájmů. Zástupci jednotlivých oddělení dotčených asset managementem vedou pracovní konverzace za účelem ochránění zájmů jednotlivých oddělení, což z hlediska celku představuje určité riziko. To s sebou může mnohdy přinášet i vyšší náklady. Autoři dále však poznamenávají, že za posledních dvacet let asset management prošel velkým vývojem a jednotlivé strategie či přístupy se neustále vyvíjí.

Mezinárodní úřad pro normalizaci (2014) v návrhu ISO 55000 stanovil čtyři základní principy, na kterých je podstata asset managementu postavena. Konkrétněji se jedná o pojmy:

- Hodnota.
Hlavním účelem aktiv je přinášet společnosti a dalším zainteresovaným subjektům určitý přínos, tedy hodnotu.

- Sladění.
Tato součinnost představuje rozpracování cílů podniku do konkrétních plánů, činností nebo rozhodnutí za účelem jejich dosažení.
- Vedení.
Třetí princip asset managementu představuje pojem vedení. Jedná se o sladění podnikové kultury a vedení společnosti s cílem zajistit vhodné podmínky pro úspěšné fungování asset managementu v podniku. To může obnášet například: jednoznačné určení rolí, odpovědností a priorit týkajících se jednotlivých zaměstnanců.
- Ujištění.
Posledním princip tvoří ujištění. Představuje činnosti založené na tvorbě, implementaci a monitorování procesů zabývajících se aktivy s cílem zajistit, aby jednotlivá aktiva podniku plnila svůj účel. To vše s cílem poskytnout co nejvyšší jistotu.

Obrázek č. 7: Vztah mezi klíčovými termíny



Zdroj: ISO 55000, 2014

Podnik zabývající se asset managementem by měl v první fázi vytvořit dokument, jehož součástí bude popis, jakou úlohu by měl systém asset managementu v podniku zastávat. Následně by měl uvedený systém vytvořit, zavést, udržovat a neustále ho rozvíjet v rámci všech zainteresovaných procesů a vazeb mezi nimi (viz definice v obrázku č. 7) (ISO 50001, 2014).

Úspěšný systém asset managementu by měl tvořit určitou síť mezi sebou a dalšími daty, aktivitami a zainteresovanými procesy. Neměla by nastat situace, kdy je systém asset managementu izolovaný a nemá potřebné vazby. Další důležitou myšlenkou je určení priorit. Podniky mnohdy nemají potřebné zdroje na to, aby se zaměřily na veškeré procesy, a proto je podstatné věnovat pozornost těm procesům, které je třeba rozvíjet jako první (ISO 50002, 2014).

Mezinárodní úřad pro normalizaci (2014) prostřednictvím návrhu ISO 55000 představuje základní přínosy asset managementu podniku. Jak již bylo uvedeno výše, asset management pomáhá podniku pomocí aktiv vytvářet hodnotu. Tedy jej zhodnocovat. Mezi základní přínosy asset managementu mohou tedy patřit níže uvedené:

- Zlepšení finanční výkonnosti podniku.
První přínos je zaměřen na situaci, kdy se podnik věnuje realizaci výnosů prostřednictvím investic při současném snížení nákladů.
- Odborná rozhodnutí o investování aktiv.
Tato příležitost je zaměřena na vyhledávání potřebných informací, které mohou podniku pomoci k vyšší efektivitě při rozhodování.
- Zaměření na zlepšování efektivnosti podniku.
Jedná se o průběžné a aktivní zkoumání jednotlivých procesů podniku za účelem zajištění vyšší efektivity při cestě k předem vytyčeným cílům.
- Řízení rizik.
Týká se zajištění vyšší informovanosti, aby nedocházelo k finančním ztrátám nebo ohrožení bezpečnosti podniku.

- Zaměření na zdokonalování služeb a výstupů podniku.
Úspěšné portfolio aktiv může z dlouhodobého hlediska pomoci podniku k poskytování kvalitnějších služeb svým zákazníkům či jiným zainteresovaným stranám.
- Demonstrace tzv. sociální zodpovědnosti.
Jedná se o určitou propagaci podniku nebo zajištění jeho dobrého jména zejména formou snižování emisí či snahou o udržení (zlepšování) přírodních podmínek na Zemi.
- Zaměření na zlepšování prestiže podniku.
Týká se především snahy učinit zákazníky spokojenými, také dodržováním smluv, kvalitou poprodejního servisu apod.
- Zaměření na zlepšování udržitelnosti organizace.
Věnuje se kvalitě řízení ve všech fázích životního vývoje podniku.

Jak již bylo uvedeno výše, každý podnik je svým způsobem originální, a proto je důležité, aby své cíle asset managementu přizpůsobil na základě svých podnikových požadavků. Při sestavování těchto cílů je také důležité brát na vědomí rozdílnost různých zainteresovaných stran, jichž se tato rozhodnutí týkají. Cíle asset managementu by měly být v souladu s hlavními cíli podniku a měly by být stanoveny tak, aby nedošlo k jakémukoliv nedorozumění. Měly by být měřitelné, analyzovatelné a stanovené takovým způsobem, aby bylo realné jich dosáhnout. Mezi základními cíli asset managementu by neměly chybět například otázky zabývající se:

- celkovými náklady,
- spokojeností zákazníka,
- přidanou hodnotou,
- úrovní poskytovaných služeb,
- apod. (ISO 50001, 50002, 2014).

3 Aplikační část

3.1 Cíle práce a výzkumné otázky

V této kapitole si představíme cíl práce, který bude v rámci diplomové práce řešen. Cílem diplomové práce je porovnání rozdílů mezi zavedením BSC ve státní akciové společnosti oproti původním teoriím a navržení metrik či ukazatelů pro hodnocení jednotlivých perspektiv. Naplnění cíle povede přes níže uvedené výzkumné otázky:

Výzkumné otázky:

1. Jaké jsou rozdíly mezi původní aktualizovanou teorií Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona vydanou v roce 2007 a aktuální strategií státní akciové společnosti ČEZ Distribuce, a.s. s názvem digid28?
2. S jakým CAPEX/OPEX rozpočtem lze dosáhnout cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných strana tak, aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestár?

3.2 Metodologie

Tato diplomová práce byla zaměřena na strategické řízení v distribuční společnosti ČEZ Distribuce, a.s. na základě dlouhodobé spolupráce autora této diplomové práce se společností.

Informace použité pro vypracování práce byly získávány jak z veřejných, tak interních zdrojů této společnosti. Mezi veřejné patřily zejména výroční zprávy společnosti a jejich webové stránky. Mezi interní zdroje se řadily především informace získané z intranetových stránek, interních dokumentů a dokumentů poskytnutých interním garantem tématu.

Prvotní část této diplomové práce nastala v první polovině roku 2019, kdy bylo třeba se přihlásit o uvedené téma na stránkách společnosti. Na základě této žádosti nám bylo téma přiděleno, a to i s příslušným garantem, který v této diplomové práci zastával funkci interního specialisty a konzultanta pro námi vybrané téma.

Další část se věnovala konzultaci navazující spolupráce na tomto tématu a stanovení směru, kterým se bude zabírat. Vzhledem k nově vznikající strategii, využívající

metodu měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard, která se v té době dokončovala a zveřejňovala, jsme byli požádáni o porovnání této strategie s původní teorií a navržením metrik či ukazatelů pro jejich hodnocení. Na základě této myšlenky vznikla první výzkumná otázka.

Poslední část se věnovala řešení otázky návrhu metrik či ukazatelů pro hodnocení jednotlivých perspektiv. Vzhledem k zaměření interního specialisty na oblast asset managementu byla tedy zvolena alternativa zaměření se především na finanční perspektivu z pohledu asset managementu. Z důvodu zachování vyváženosti této strategie z hlediska Balanced Scorecard bylo zvoleno alespoň obecné zahrnutí zbývajících tří perspektiv. Na základě tohoto rozhodnutí vznikla druhá z výše uvedených výzkumných otázek. Z důvodu veřejného charakteru této práce však nelze uvést odpověď na druhou výzkumnou otázku ve formě objemu peněz, proto byla zvolena varianta vyjádření tohoto objemu na základě procentuálního vývoje, který vychází ze skutečného TOTEX rozpočtu roku 2019.

3.3 Charakteristika společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Společnost ČEZ Distribuce, a.s. (České energetické závody), je akciová společnost, která byla založena projektem fúze dne 1. ledna 2010. Do obchodního rejstříku byla zapsána 1. října 2010, a to se základním kapitálem šedesát miliard korun českých. Je dále držitelem licence na distribuci elektřiny a provozovatelem distribuční soustavy na základě znění energetického zákona č. 458/2000 Sb. Jediný a stálý akcionář společnosti je společnost ČEZ, a.s.

Obrázek č. 8: Logo společnosti



Zdroj: Internetové stránky společnosti

Společnost je členem Skupiny ČEZ, jejíž mateřskou společností je zmíněná ČEZ, a.s. Nejvýznamnějším akcionářem ČEZ, a.s. pro rok 2019 setrvala na prvním místě Česká republika, a to s podílem tvořícím základní kapitál ve výši zhruba 70 %

z celku. Jedná se o jednu z největších veřejných společností ve střední a východní Evropě.

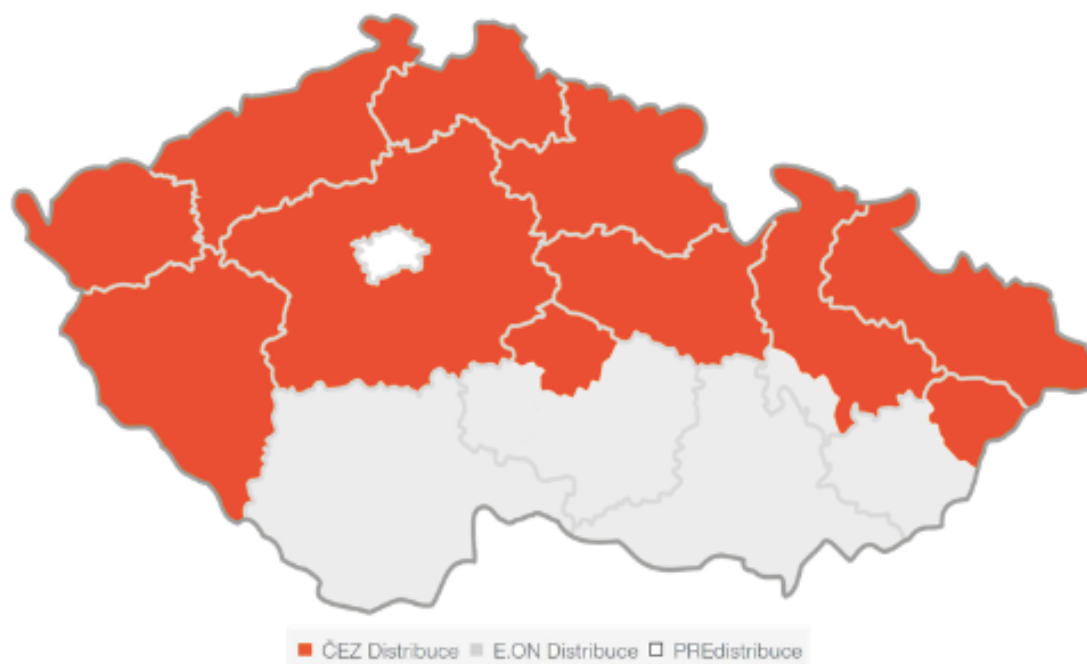
Jak společnost uvádí na svých webových stránkách, jedním z primárních úkolů je být efektivním správcem distribučních aktiv a generování zisku. Generování zisku je v tomto případě omezeno Českým energetickým úřadem, který vytváří pravidla regulace a podmínky energetického zákona.

Mezi hlavní činnosti předmětu podnikání společnosti patří:

- provozování služeb distribuční soustavy elektrické energie,
- distribuce elektrické energie fyzickým a právnickým osobám,
- různé druhy montáží, oprav a revizí zařízení.

Níže na obrázku č. 9 můžete vidět oblast, ve které společnost působí. Jedná se o kraje: Středočeský, Plzeňský, Karlovarský, Královehradecký, Ústecký, Liberecký, Pardubický, Olomoucký, Moravskoslezský a částečně kraje Zlínský a Vysočina. Zbytek krajů tvoří společnosti E.ON Distribuce a PRE Distribuce.

Obrázek č. 9: Distribuční území ČEZ Distribuce, a.s.



Zdroj: ČEZ Distribuce, a.s.

Krom České republiky společnost dále v oblasti distribuce aktivně působí v dalších sedmi zemích. Mezi ně se řadí Polsko, Německo, Francie, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko a Turecko.

Dle webových stránek ČEZ Distribuce, a.s. (2020) tvoří statutární orgán představenstva pět členů. Jména a funkce těchto členů jsou uvedena níže:

Ing. Martin Zmelík MBA	Předseda představenstva
Ing. Radim Černý	Místopředseda představenstva
Ing. Michaela Kociánová	Člen představenstva
Ing. Martin Molinger	Člen představenstva

Dozorčí rada ČEZ Distribuce, a.s. (2020) je tvořena šesti představiteli. Jména a funkce těchto členů jsou uvedena níže:

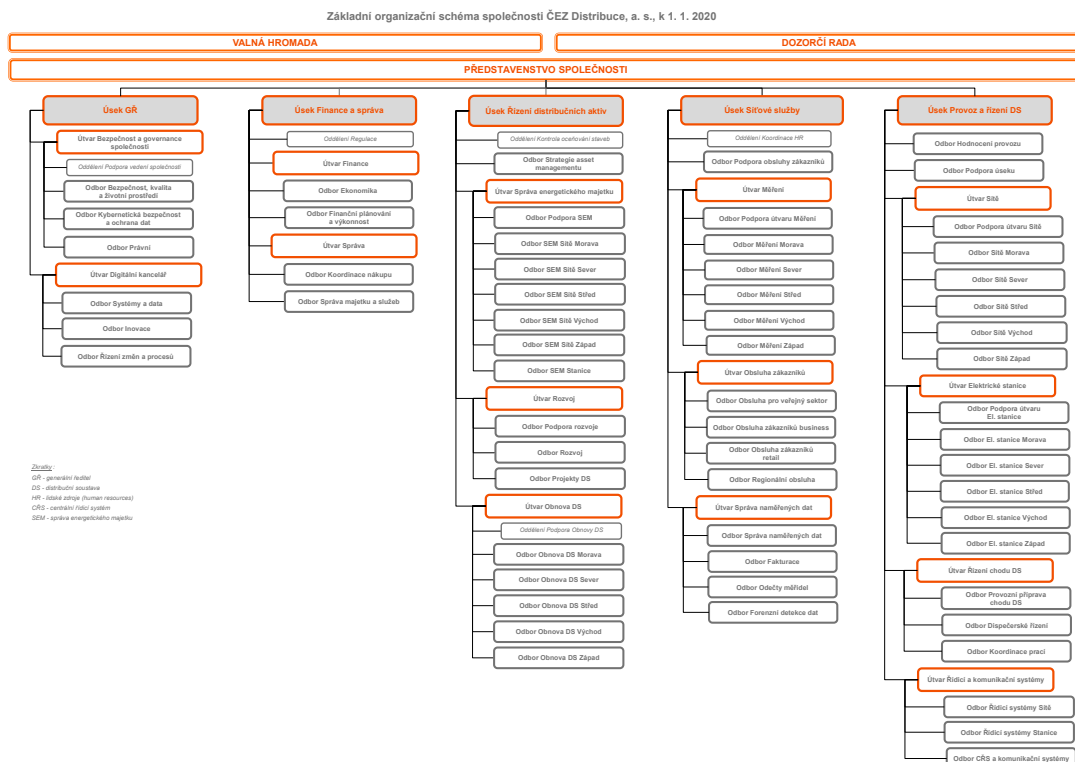
Ing. Tomáš Pleskač MBA	Předseda dozorčí rady
JUDr. Michaela Chaloupková MBA	Místopředsedkyně dozorčí rady
Ing. Jan Brožík, MBA	Člen dozorčí rady
Karel Čech	Člen dozorčí rady
Ing. Václav Rašner	Člen dozorčí rady
JUDr. Marek Šlégl	Člen dozorčí rady

Společnost je dle základního organizačního schématu (uvedeného výše), platného od 1.1.2020, rozdělena do pěti úseků a jejich jednotlivých útvarů. Jednotlivé úseky a jejich odpovídající útvary jsou pro lepší přehlednost znázorněny níže.

- Úsek Generálního ředitele.
 - Útvar Bezpečnosti a governance společnosti.
 - Útvar Digitální kancelář.
- Úsek Finance a správa.
 - Útvar Finance.
 - Útvar Správa.
- Úsek Řízení distribučních aktiv.
 - Útvar Správa energetického majetku.

- Útvar Rozvoj.
- Útvar Obnova distribuční soustavy.
- Úsek Síťové služby.
 - Útvar Měření.
 - Útvar Obsluha zákazníků.
 - Útvar Správa naměřených dat.
- Úsek Provoz a řízení distribuční soustavy.
 - Útvar Sítě.
 - Útvar Elektrické stanice.
 - Útvar Řízení chodu distribuční soustavy.
 - Útvar Řídící a komunikační systémy.

Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

3.4 Poslání, vize, strategie a cíle společnosti

V následující části této diplomové práce budou představeny základní rozcestníky společnosti. Těmito pomyslnými rozcestníky je myšleno představení stanoveného poslání, vize, strategie a hlavního cíle společnosti.

3.4.1 Poslání společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

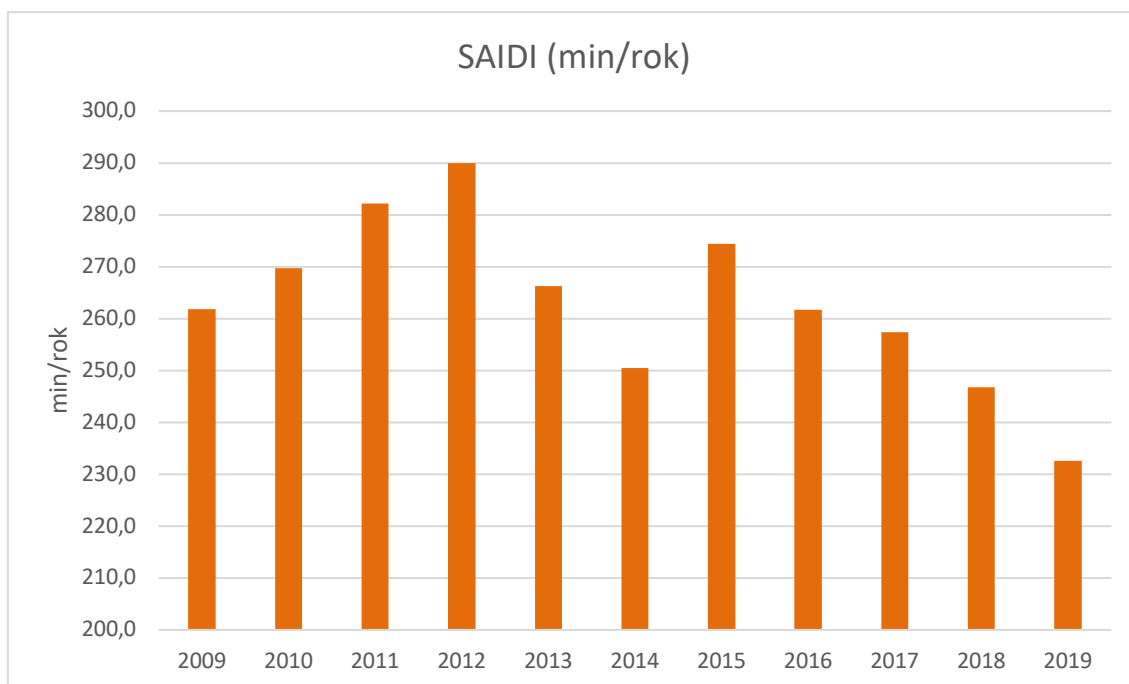
První část této kapitoly je věnována představení současného poslání společnosti a základní analýze jeho dosavadního plnění. Za základní smysl existence tedy společnost uvádí:

„Posláním společnosti ČEZ Distribuce, a.s. je poskytovat svým zákazníkům spolehlivou a bezpečnou distribuci elektřiny, včetně souvisejících služeb, a zajišťovat obnovu a rozvoj distribuční soustavy pro uspokojení budoucích potřeb zákazníků.“ (ČEZ Distribuce, a.s., 2020).

Jedním z ukazatelů, který nám může poskytnout určitou vypovídající hodnotu o kvalitě dodávek elektrické energie zákazníkům, je ukazatel SAIDI (System Average Interruption Duration Index). Zmíněný ukazatel nám znázorňuje průměrnou dobu, po kterou byla přerušena dodávka elektrické energie zákazníkovi. Toto přerušení je vyjádřeno na jednoho zákazníka za jeden kalendářní rok. Součástí těchto dat jsou veškerá poruchová a plánovaná přerušení nebo přerušení, která byla způsobena v přenosové soustavě. Do těchto dat však nejsou započítána přerušení, která byla způsobena na základě špatných povětrnostních podmínek.

Z grafu č. 1, uvedeného na následující straně, můžeme vidět porovnání doby přerušení dodávky elektrické energie za posledních deset let. Jak si můžeme všimnout, od roku 2015 má průměrná hodnota doby přerušení dodávky elektřiny klesající trend. Tímto by se dalo v určité míře konstatovat, že se společnosti již po čtyři roky daří stanovené předsevzetí naplňovat. Dle aktuálních dat za rok 2019 dokonce společnost dosáhla nejlepšího výsledku minimálně za posledních 10 let. Poslání společnosti je tedy jasné, neustále pokračovat v poskytování kvalitní, spolehlivé a bezpečné dodávky elektrické energie svým zákazníkům.

Graf č. 1: SAIDI (interní)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv (2009-2018) společnosti

3.4.2 Vize společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Druhou částí této kapitoly je představení současně stanovené vize společnosti. Stav, kterého se společnost v dlouhodobém časovém horizontu chystá dosáhnout, je stanoven následovně:

„Být špičkovým evropským provozovatelem distribuční soustavy v efektivitě a zavádění inovativních technologií.“

Tato vize je následně rozvedena do tří upřesňujících částí. První je snaha společnosti podchytit technologický rozvoj ve světě a schopnost na tyto změny včas reagovat. Součástí je také aktuální trend digitalizace a decentralizace společnosti prostřednictvím jednotlivých procesů, organizační struktury apod. Druhá část se věnuje komunikaci. Tu je třeba optimalizovat směrem k zákazníkům a poskytovat jim tak pouze bezpečná řešení jejich požadavků. Poslední část je zaměřena na získávání a udržování profesionálních zaměstnanců z jednotlivých oborů s cílem rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Výsledkem či vizí těchto procesů je získání titulu moderní organizace.

V současnosti prochází obor elektroenergetiky velkými změnami. V oblasti distribuce elektrické energie nastávají tři celoevropské energetické trendy označované jako DDD (někdy také jako 3D). Pojem DDD představuje jednotlivá počáteční písmena pro digitalizaci, dekarbonizaci a decentralizaci. Co se týče oboru inovativních technologií, dotčeny jsou například oblasti obnovitelných zdrojů využívající se pro výrobu elektrické energie. Konkrétněji se jedná o menší spotřebitele, kteří pro svou spotřebu využívají vlastní zdroje (fotovoltaiky, malé vodní elektrárny apod.) a v situaci, kdy u nich dojde k přebytku, elektrickou energii použijí směrem do distribuční soustavy. V současnosti na základě tohoto principu společnost investuje prostředky do tzv. Smart Grids. Jsou to nové chytré sítě, které dokáží komunikovat mezi výrobními zdroji a spotřebitelem a zajistit tak automatizaci a optimalizaci elektrické energie. Aby mohla takováto síť fungovat, je však nezbytné provést modernizaci veškerých sítí. Mezi další inovace či inovativní technologie na poli evropské energetiky by se dal zahrnout například vývoj elektromobility, chytrých elektroměrů, chytrých měst či zlepšení životního prostředí.

Co se týče efektivity společnosti v oblasti špičkových evropských provozovatelů, není možné v tuto chvíli provést srovnání, které by mělo vypovídající hodnotu. Překážku tvoří například místo působnosti jednotlivých energetik, ale především konkrétní regulace, které jsou v různých státech odlišné a nemají tak sjednocené podmínky. Na závěr této části by se však dalo konstatovat, že na českém trhu je tato společnost bez jakýchkoli pochyb špičkovým provozovatelem.

3.4.3 Strategie společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Další část této kapitoly se věnuje představení strategie společnosti. Jak již bylo uvedeno výše v teoretické části, jedná se o dlouhodobý plán, který se zaměřuje na dosažení jednotlivých cílů. ČEZ Distribuce, a.s. představila strategii s názvem Digid28. Podstata této strategie je definována následovně:

„Digid28 je strategií pro naplnění vize a jejím cílem je přinést kvalitnější služby a lepší zákaznickou zkušenost díky digitalizaci a automatizaci.

Název Digid28 je složen ze dvou slov, a to digitální distribuce. Číslo 28 představuje rok, do kterého je tato strategie zaměřena, tedy 2028. Zmíněná strategie poskytne

hned několik benefitů jak svým zákazníkům, tak zaměstnancům. Mezi výhody plynoucí pro zákazníky patří vyšší spolehlivost kvality dodávky elektrické energie (SAIDI, viz. graf č. 1), rychlejší možnost připojování, ulehčení přístupu v závislosti na komunikaci se společností prostřednictvím digitálního přístupu k nabízeným službám a informacím nebo vyšší rychlost vyřízení potřebných žádostí bez nutnosti zapojení zaměstnanců společnosti. Co se týče benefitů pro zaměstnance, nabídne strategie zrychlení konkrétních činností. Součástí bude i snížení chybovosti díky automatizaci kontrol, kvalitnější nástroje pro práci, které sníží časovou náročnost na jednotlivé činnosti nebo i odstranění přebytečných procesů a zvýšení smysluplnosti práce. Další informace ohledně strategie Digid28 budou uvedeny v kapitole č. 3.5, která je jí přímo věnována.

3.4.4 Cíle společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Poslední část této kapitoly je zaměřena na představení cíle společnosti. Jak můžeme vidět na webových stránkách společnosti, v sekci základních informací, v části profilu společnosti, je cíl představen následovně:

„Cílem společnosti je zajišťovat plně funkční roli výkonného správce aktiv distribuční soustavy v oblasti své působnosti. Předpokladem k naplňování podnikatelského záměru a poslání společnosti je bohatá tradice a know-how převzaté z dřívějších regionálních energetických společností podporované odpovídajícím technickým i personálním zázemím.“

I přes určitou působnost v zahraničí je primární oblastí působnosti společnosti Česká republika. Ta je díky podstatě svého území regulována Energetickým regulačním úřadem (dále jen „ERÚ“). ERÚ na svém území zajišťuje regulaci například prostřednictvím zákonů o cenách, různými rámci, kodexy či metodikami apod. Dále vydává různé vyhlášky či stanoviska ohledně provozování distribučních soustav a obchodních podmínek. Tito provozovatelé jsou následně povinni poskytovat Energetickému regulačnímu úřadu své ekonomické a technické údaje. ERÚ následně poskytuje jednotlivé přehledy o provozu elektrizační soustavy České republiky za určitá období.

3.5 Strategie Digid28

Důvod vzniku této strategie je připisován trendu digitalizace, který je v současnosti jeden z primárních cílů rozvinutých západoevropských distribucí. Digitalizace v tomto oboru není nový pojem, avšak ani natolik standardní jako například v odvětvích bankovníctví či telekomunikací. Některé z evropských společností, zabývajících se stejnou oblastí, začaly s digitalizací již před 1 – 3 lety. Nikomu se však doposud nepodařilo zdigitalizovat veškeré činnosti nebo procesy natolik, aby mohl zastávat titul plně digitalizované společnosti. Jak bylo uvedeno výše, název Digid28 byl zvolen jako zkrácený tvar pojmu digitální distribuce, která by měla být splněna do roku 2028. Hlavní myšlenkou této strategie je digitalizace a decentralizace celé společnosti, která přinese výhody jak jednotlivým zákazníkům, tak zaměstnancům. Důležitou součástí strategie jsou investice do nových technologií, které jsou nezbytné pro splnění této strategie a tvorbu Smart Grid – chytrých sítí.

Obrázek č. 11: Logo č.1 strategie digid28



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

Strategie Digid28 byla rozdělena do sedmi iniciativ, které budou v dalších podkapitolách blíže představeny. Konkrétněji se jedná o:

1. Nové regulační období (znázorněno oranžovou barvou).
2. Moderní organizace (znázorněno fialovou barvou).
3. Efektivita opexu (znázorněno tmavě modrou barvou).
4. Růst chytrých a inovativních investic (znázorněno tmavě zelenou barvou).

5. Optimalizace CAPEXu (znázorněno světle zelenou barvou).
6. Nové obchodní modely (znázorněno světle modrou barvou).
7. Digitalizace (znázorněno fialovou barvou).

Obrázek č. 12: Logo č.2 strategie digid28



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

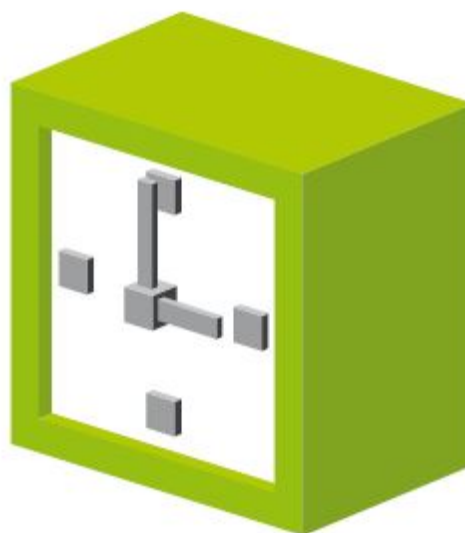
Logo strategie digid28 bylo vytvořené do podoby čtverce, který můžeme vidět v obrázku č. 12. V tomto čtverci je zahrnuto všech sedm perspektiv. Jednotlivé perspektivy jsou od sebe barevně rozlišeny a jejich umístění je znázorněno podle toho, s jakými ostatními perspektivami přicházejí do styku a v jaké míře se navzájem ovlivňují.

3.5.1 Nové regulační období

První zmíněnou iniciativou bude Nové regulační období. Společnost ČEZ Distribuce má licenci na distribuci elektřiny pro konkrétních 11 krajů (viz výše). To znamená, že jakýkoliv vlastník jakéhokoliv odběrného místa na tomto území bude připojen k distribuční soustavě této společnosti a nemá možnost si vybrat jiného distributora. Na základě těchto podmínek nemají distributoři na svém distribučním území žádnou konkurenci a tím jim vzniká přirozený monopol. Aby si však společnosti mající monopol nemohly stanovit jakoukoliv cenu

Obrázek č. 13: Nové regulační období

NOVÉ REGULAČNÍ
OBDOBÍ



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

za distribuci elektřiny a jejich souvisejících služeb, existuje Energetický regulační úřad. Tento úřad proto cenu reguluje a určuje, jakou cenu budou zákazníci svému distributorovi platit. Cena je vždy určována minimálně na pět následujících kalendářních let a tomuto časovému intervalu se říká regulační období, během kterého jsou podmínky pevně stanoveny a nelze je měnit.

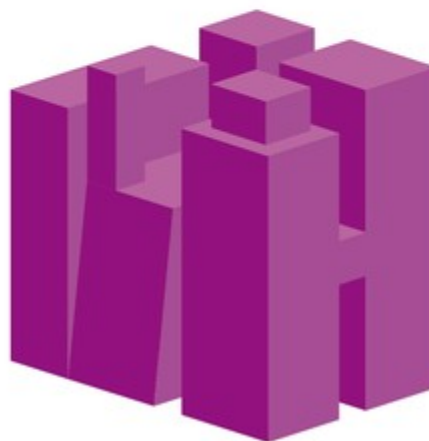
Společnost ČEZ Distribuce se v tuto chvíli nachází v období, kdy společně s dalšími distribučními společnostmi jedná s Energetickým regulačním úřadem ohledně podmínek na následující regulační období. To nastává v roce 2021. Cílem tohoto jednání je pro distribuční společnosti dohodnout takové podmínky, aby byly zajištěny investice do nových technologií, smart grids apod. a hlavně optimální rozvoj a provoz distribuční soustavy. To vše s cílem poskytnout svým zákazníkům co nejkvalitnější služby za cenu, kterou platí, a vytvořit lepší pracovní podmínky pro své zaměstnance.

3.5.2 Moderní organizace

Druhá podkapitola je věnována iniciativě, která nese název Moderní organizace. Ve světě dochází v tuto chvíli k důležitým a podstatně rychlým změnám. Jedná se například o rostoucí trendy v oblasti elektromobility, využití zdrojů k tvorbě elektrické energie, které budou šetrné k životnímu prostředí, decentralizace výroby elektrické energie nebo bateriové systémy. Veškeré tyto trendy představují ze strany zákazníků určitý tlak, který chce společnost podchytit a poskytnou jim tak kvalitní digitální služby v těchto oblastech. Uvedené trendy

Obrázek č. 14: Nové regulační období

MODERNÍ
ORGANIZACE



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

nekladou pouze zmíněný tlak na vývoj a investice do těchto odvětví, ale především i na celkové změny firemní kultury, která ovlivní všechny zaměstnance společnosti. V tuto chvíli na vývoji strategie již několik pověřených zaměstnanců spolupracuje. Ostatní zaměstnanci budou do kontaktu se změnami přicházet postupně v rámci několika let, přičemž bude zároveň i docházet ke změnám v jejich každodenních činnostech, jejich kompetencích, pravomocích a odpovědnostech ve společnosti.

Jednotlivé cíle této perspektivy by se daly shrnout do několika následujících klíčových procesů:

- Zajištění efektivnější komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti.
- Zjednodušení stávajících procesů a nižší počet předávajících míst.
- Vyšší efektivita řešení požadavků ze strany zákazníků.
- Tvorba organizace podporující kariérní růst a další zaměstnanecké možnosti.

3.5.3 Efektivita OPEXU

Pojem OPEX pochází z anglického „Operational Expenditures“, tedy provozní náklady. To jsou běžné náklady, které je potřeba vynaložit, aby společnost mohla fungovat. Mezi ně patří například mzdy zaměstnancům, různé druhy oprav či údržby, energie, nájem, apod.

Iniciativa Efektivita OPEXU má za cíl provést analýzu struktury provozních nákladů jednotlivých oddělení a její následné zefektivnění. Dalším cílem této iniciativy je nalézt určité provozní náklady, které by bylo možné ze své struktury vyřadit a nalézt tak prostor pro náklady vznikající v souvislosti s rozvojem chytrých

sítí. Oblasti úspor se budou zpravidla lišit na základě rozdílných činností jednotlivých úseků společnosti. Například v úseku Finance a správa bude docházet k tvorbě úspor formou zefektivnění režijních a správních nákladů. Oproti úseku Provozu a řízení DS, který bude hledat úspory ve formě vyšší efektivity a optimalizace procesů v řízení pracovníků v terénu. Poslední cíl, týkající se této iniciativy, je zaměřen na změnu a tvorbu pravidel ve vazbě na řízení péče o majetek společnosti.

Hlavní cíle společnosti v oblasti Efektivity OPEXU by se na základě výše uvedeného daly shrnout následovně:

- Snížení současných provozních nákladů.
- Tvorba prostoru pro nové kategorie provozních nákladů.
- Změna pravidel řízení péče o majetek.

Obrázek č. 15: Efektivita OPEXU

EFEKTIVITA OPEXU



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

3.5.4 Růst chytrých a inovativních investic

Další podkapitola se zabývá iniciativou s názvem Růst chytrých a inovativních investic. Tato iniciativa byla stejně jako iniciativa Moderní organizace založena ze stejného důvodu, a to kvůli významnému rozvoji oblasti energetiky. V tomto případě se konkrétněji jedná o změnu distribuční soustavy jako takové a investování do modelu, který umožní připojení například fotovoltaických elektráren, prvků spadajících do oblasti elektromobility nebo akumulace přebytečné energie do baterií.

Obrázek č. 16: Růst chytrých a inovativních investic

RŮST CHYTRÝCH
A INOVATIVNÍCH
INVESTIC



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

Společnost na tyto trendy reaguje postupnými investicemi do automatizace distribučních sítí za účelem proměny v tzv. chytré sítě. Součástí strategie této iniciativy bude i průzkum trhu a příležitostí přicházejících z dalších oblastí. Vše s cílem reagovat na vývoj nových inovativních technologií, které budou zkoumány a zařazeny do distribuční soustavy, aby zvýšily spolehlivost a kvalitu poskytovaných služeb jednotlivým zákazníkům.

Mezi hlavní priority společnosti v této oblasti patří:

- Lepší připojitelnost.
- Spolehlivost a kvalita služeb.
- Lepší flexibilita a zákaznická orientace.
- Zvýšení dostupnosti doplňujících služeb.

Lepší připojitelnost představuje tvorbu či optimalizaci podmínek pro rychlou a spolehlivou podporu nových připojení, způsobených například novými dobíjecími

stanicemi pro elektromobilitu, novými obnovitelnými zdroji apod., které budou inicializovány prostřednictvím požadavků jednotlivých zákazníků. Spolehlivost a kvalita budou představovat nižší výpadkovost v síti a zajištění bezpečné dodávky elektrické energie do odběrných míst. Třetí bod zajišťuje dostatečnou informovanost zákazníků společnosti v otázkách zabývajících se svých odběrných míst a jejich dalších potřeb. Cílem posledního bodu je poskytnout zákazníkům větší množství dopňkových služeb, které povedou k optimalizaci spotřeby a tvorbě energetických úspor.

3.5.5 Optimalizace CAPEXU

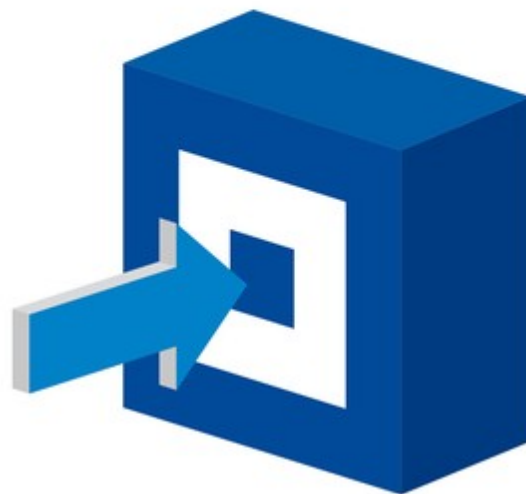
Pojem CAPEX pochází z anglického „Capital Expenditures“, tedy kapitálové náklady. Jedná se o investiční náklady, které společnost poskytuje na obnovu starého majetku nebo na rozvoj nového. Mezi ně mohou patřit například různé nemovitosti, vybavení, systémy, technologie apod.

Iniciativa Optimalizace CAPEXU úzce souvisí s výše uvedenou iniciativou Růstu chytrých a inovativních investic. Jak již napovídá název, společnost se prostřednictvím této iniciativy

snaží optimalizovat veškeré investiční náklady. Zejména investice do distribuční sítě a technologií. Nad rámec optimalizace CAPEXU je v této souvislosti ještě vytvořen plán označovaný jako SMART CAPEX, tedy chytrá opatření. Ty se zabývají především investicemi do obnovy a rozvoje v horizontu deseti následujících let, jakožto jeden z cílů digitalizace společnosti.

Obrázek č. 17: Optimalizace CAPEXU

OPTIMALIZACE
CAPEXU



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

Hlavní priority Optimalizace CAPEXU společnost shrnuje v pěti následujících základních oblastech:

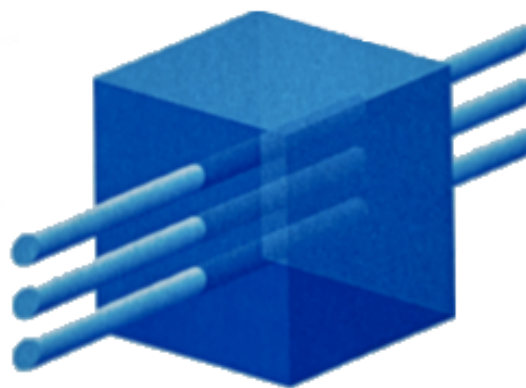
1. Měření a monitoring na všech napěťových hladinách a všech relevantních místech.
2. Nová komunikační infrastruktura pro masivní datové přenosy.
3. Nová generace řídicích systémů.
4. Dálkově ovládané spínací a automatizační prvky.
5. Změna topologie sítě vysokého a nízkého napětí.

3.5.6 Nové obchodní modely

Nové obchodní modely jsou iniciativou vytvořenou za účelem identifikace nových obchodních příležitostí na potencionálních trzích, které jsou nějakým způsobem atraktivní pro společnost. Mělo by se jednat o různé druhy doplňkových služeb, které by společnost, jakožto distributor, mohla svým zákazníkům nabídnout pro zvýšení kvality dodávaných služeb a také zvýšení spokojenosti zákazníků. Společnost již v tomto odvětví provedla rozsáhlé analýzy. Na základě těchto analýz proběhlo

Obrázek č. 18: Nové obchodní modely

NOVÉ OBCHODNÍ
MODELY



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

předběžné zvolení určitých oblastí a následná příprava služeb, které by měly být v určité době realizovány. Se zahájením realizace se však čeká na započtení nového regulačního období, které by mělo být zahájeno nejpozději začátkem roku 2021. Současně by tak měly vejít v platnost nové výsledky z jednání s ERÚ. Ty, jak již bylo

uvedeno výše, by měly poskytnout aktuální platná pravidla regulace a jejich parametry.

3.5.7 Digitalizace

Jak již bylo řečeno výše, digitalizace spolu s robotizací představují v současné době aktuální obory, na které se zaměřují nejen západní energetické společnosti, ale také společnosti z celého světa. Ani ČEZ Distribuce nechce v tomto směru zůstat pozadu, a proto jim přikládá čím dál důležitější roli. Tato důležitost se bude v rámci několika let stupňovat zejména kvůli rychlosti změn a novým trendům v oblasti technologií. Společnost se tímto chce předem připravit na nové požadavky ze strany zákazníků a umět jim tak nabídnout vhodná řešení.

Obrázek č. 19: Digitalizace

DIGITALIZACE



Zdroj: Internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

Digitalizace ve společnosti již započala a v současnosti jsou již některé procesy plně zdigitalizovány. Je ovšem třeba dodat, že mnoho důležitých procesů na digitalizaci teprve čeká a jejich realizace se bude odehrávat v dlouhodobém časovém horizontu několika let.

Jak uvádí společnost, pojem „digitalizace“ chápe jako strategii, jejíž cílem je změnit přicházející rizika v příležitosti, která jim umožní:

- zautomatizovat rutinní činnosti,
- řešit více zákaznických požadavků,
- zvýšit počet realizovaných staveb,
- zajistit instalaci a provoz nových technologií a dalších inovací,

- automatické zpracování dat a jejich následné využití jako informací,
- vybudování nové datové a komunikační infrastruktury,
- zlepšit kvalitu poskytovaných služeb a zaměřit se na samoobslužnost zákazníka,
- provozovat distribuční soustavu s rostoucím pronikáním obnovitelných zdrojů, e-mobility a akumulace.

Co se týče shrnutí hlavních cílů, iniciativa Digitalizace přinese zejména zjednodušení každodenní práce. Významným krokem bude výrazné snížení administrativní zátěže ve vztahu ke každodenním činnostem, která se promítne do zvýšení pracovní spokojenosti zainteresovaných zaměstnanců. Standardní rutinní činnosti, ke kterým patří jak ty zaměstnanecké, tak ty zákaznické, budou převedeny do digitální formy. To by mělo pomoci k tomu, aby si zákazníci mohli vyřídit své požadavky z pohodlí svého domova a uvolnili tak pracovní kapacitu některých zaměstnanců. Uvolněná pracovní kapacita by následně byla využita k tvorbě nových technologií, které by dokázaly zvládnout ještě náročnější požadavky, než pouze ty rutinní, a přispěly ke spokojenosti a očekávání zákazníků.

3.6 Porovnání rozdílů BSC a digid28

Hodnocení jednotlivých rozdílů bude prováděno mezi metodou BSC a strategií digid28, které již byly popsány výše. Provedené porovnání bude bráno z hlediska vhodnosti a využití současného a budoucího rozvoje společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Pro porovnání výše uvedených byl použit systém s podporou vícekritériálního párového porovnání systému s názvem Expert Choice 2000.

3.6.1 Představení kritérií

V této podkapitole bude prostor pro představení osmi kritérií, které byly zvoleny pro porovnání metody Balanced Scorecard a strategie společnosti digid28. Jednotlivá kritéria jsou uvedena na následující straně:

- **Finanční zaměření.**
Kritérium finančního zaměření řeší otázky zabývající se směřováním finančních cílů podniku. Tyto cíle se mohou v určité míře lišit v závislosti na tom, zda se jedná o podnik soukromého, nebo veřejného charakteru, jehož uvědomění může mít významný dopad na jeho dlouhodobé fungování.
- **Noví zákazníci.**
Další kritérium se týká získávání nových zákazníků. Řeší především otázky věnující se možnostem získávání nových zákazníků na trhu. Součástí jsou i různé bariéry či omezení, která jim v tomto úkolu mohou nějakým způsobem bránit.
- **Bezpečnost.**
Pojem bezpečnost je zde uváděn ve smyslu rozsahu škody, hrozby či rizika, která může být napáchána ve formě plánované nebo nahodile vzniklé události, mající přírodní, informační nebo fyzický charakter.
- **Způsob měřitelnosti.**
Čtvrté kritérium, použité pro porovnání, bylo zvoleno jako způsob měřitelnosti. To nám poskytuje pohled na rozvoj společnosti ve smyslu možností, které podnik může využít pro měření své výkonnosti. Může se jednat například o metody tzv. "tužka a papír", MS Excel a další specializovaný software.
- **Konkurence.**
Pod pojmem konkurence si představme prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, a příležitosti či omezení, která ho v tomto prostředí nějakým způsobem ovlivňují.
- **Regulace výnosů.**
Regulace výnosů v tomto případě představuje kritérium k tomu předchozímu. Jedná se opět o určitou formu příležitostí a omezení, se kterými se podnik musí ve svém odvětví vypořádat.

- Rozsah plánování.

Předposlední kritérium se věnuje rozsahu plánování. Rozsahem plánování je zde myšlena pomyslná hloubka propracovanosti jednotlivých plánů společnosti. Konkrétněji může jít například o strategické, taktické a operativní způsoby plánování.

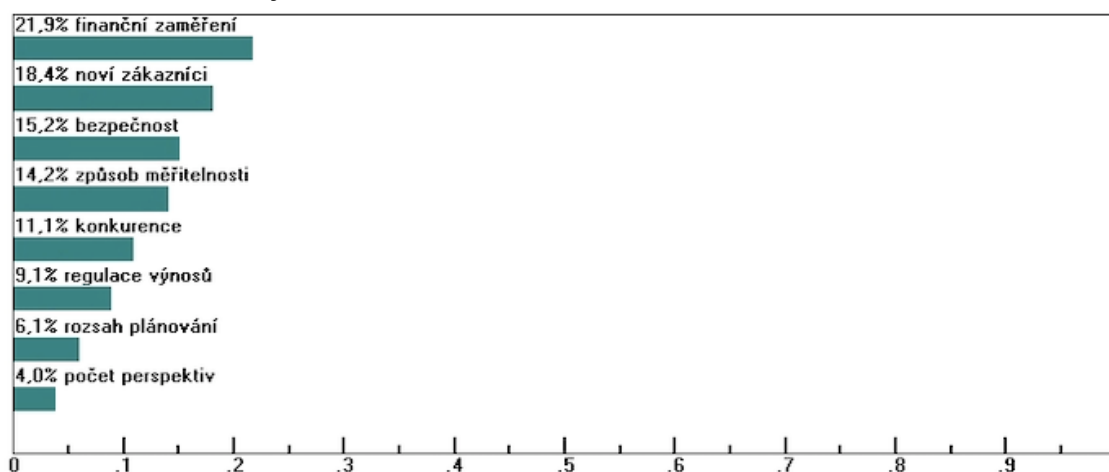
- Počet perspektiv.

Poslední kritérium představuje počet perspektiv strategie podniku, který je vhodným a přehledným nástrojem měření výkonnosti a který už naopak nikoliv.

3.6.2 Představení vah

Sestavená kritéria byla následně poskytnuta internímu expertovi, který jim individuálně přiřadil odpovídající váhy. Tyto váhy měly po zadání do programu Expert Choice 2000 v konečné fázi podobu, kterou můžeme vidět v grafu na následující straně. Zde jsou odpovídající váhy jednotlivých kritérií znázorněny prostřednictvím procentuálního rozdělení.

Obrázek č. 20: Váhy



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat interního experta

3.6.3 Představení alternative

Porovnání na základě vytvořených kritérií a jejich odpovídajících vah bude prováděno mezi původní aktualizovanou metodou hodnocení výkonnosti podniku

od autorů Kaplana a Nortona (2007) a aktuální strategií státní akciové společnosti ČEZ Distribuce, a.s. s názvem digid28. Oba tyto nástroje byly již výše představeny.

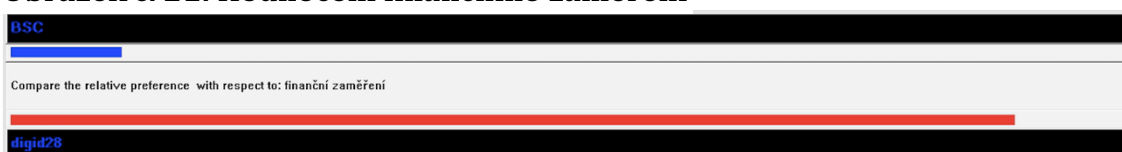
3.6.4 Výsledky porovnání

Následující kapitola bude rozdělena do dvou částí. V první části budou postupně jednotlivé alternativy hodnoceny na základě stanovených kritérií. Tato kritéria budou seřazená dle odpovídajících vah, od těch s nejvyšším procentuálním podílem, až po ty s nejnižším procentuálním podílem. Pro lepší přehlednost výstupu systému Expert Choice 2000 odpovídá modrý ukazatel metodě BSC a červený ukazatel strategii digid28.

1. Finanční zaměření

První porovnání se věnuje finančnímu zaměření. Jak můžeme vidět z obrázku č. 22, byla velmi silná až absolutní preference přiřazena strategii digid28 oproti metodě BSC.

Obrázek č. 21: Hodnocení finančního zaměření



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Jak uvádějí autoři Kaplan a Norton (2007), byla metoda BSC určena primárně soukromému sektoru. Sektoru veřejnému je v aktualizované verzi knihy věnována určitá pozornost. Ta se však setkala s určitou vlnou kritiky, na základě které se přidali další autoři zabývající se právě veřeným sektorem. Metoda BSC je tedy zaměřena na finanční cíle podniku, jejichž podoba je především zvažována ve vztahu k růstu prodejů, zvýšení podílu na trhu, růstu obrátu nebo maximalizaci výnosů. Jelikož je společnost ČEZ Distribuce, a.s. státní akciová společnost, jsou její cíle v oblasti financí zaměřeny na snížení nákladů a zvýšení efektivity vynakládaných prostředků, jež tvoří významnou roli strategie digid28.

2. Noví zákazníci

Druhý uvedený rozdíl se věnuje novým zákazníkům. V soukromém sektoru je získávání nových zákazníků většinou úlohou oddělení marketingu či prodeje. Jelikož se společnost ČEZ Distribuce, a.s. věnuje provozu distribuční soustavy, může nového zákazníka získat jedině v případě postavení nového domu či vzniku jakékoliv nemovitosti, která je v oblasti její působnosti a která potřebuje ke svému provozu připojit na distribuční soustavu pro získání elektrické energie. Z toho společnosti vyplývá povinnost připojit k distribuční soustavě každého, kdo o to požádá a splňuje předepsané podmínky. To je jediný způsob, jakým společnost ČEZ Distribuce, a.s. může získat nového zákazníka. Na základě těchto skutečností byla zvolena silnější preference na straně BSC.

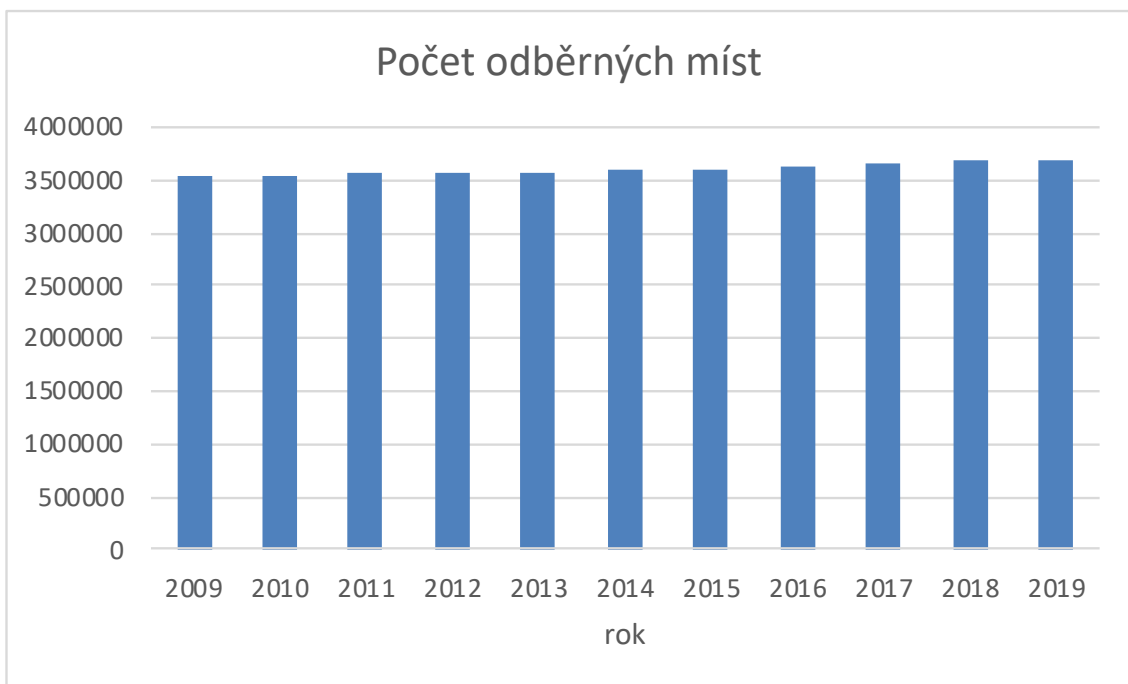
Obrázek č. 22: Hodnocení kritéria noví zákazníci



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

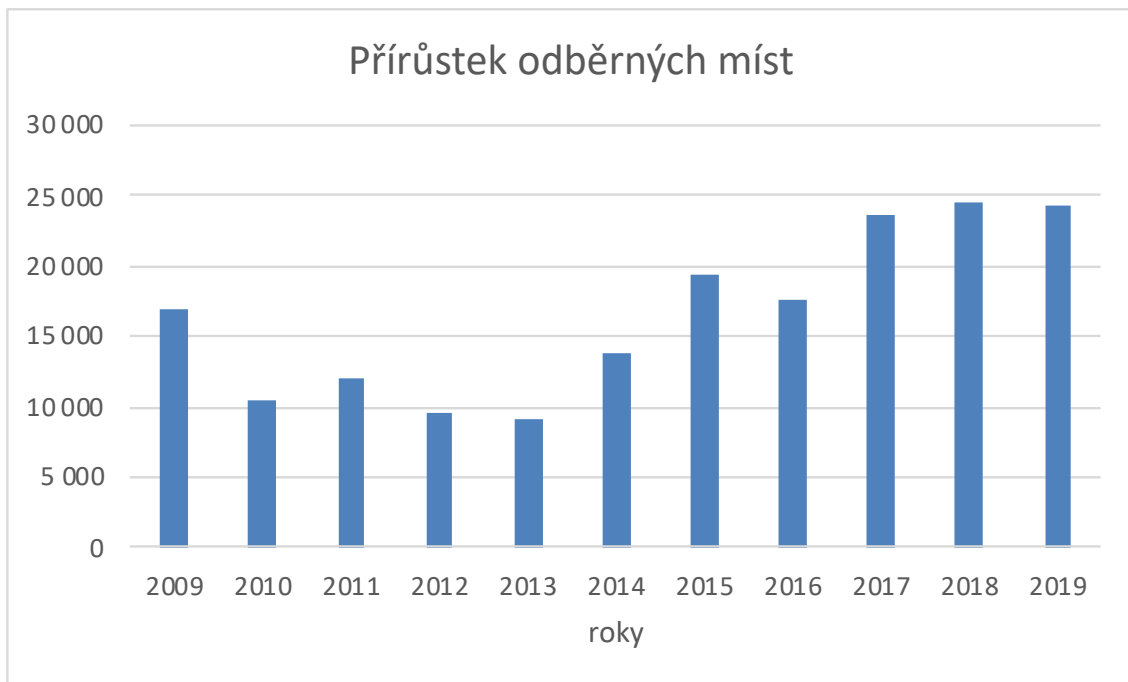
Z grafů č. 2 a 3, uvedených na následující straně, můžeme vidět počet odběrných míst, které se nachází v oblastech, v nichž společnost působí, a jejich každoroční odpovídající přírůstky. Můžeme si také povšimnout, že počet odběrných míst má rostoucí trend a odběrných míst tak každoročně přibývá.

Graf č. 2: Počet odběrných míst



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti

Graf č. 3: Přírůstek odběrných míst



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti

3. Bezpečnost

U dalšího kritéria, věnujícího se hledisku bezpečnosti je uvedeno následující hodnocení.

Obrázek č. 23: Hodnocení kritéria bezpečnosti



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Co se týče BSC u soukromých podniků, může být škoda nápáchaná na majetku či duševním vlastnictví podniku. Rozdíl v tomto případě nastává v situaci, kdy dojde k bezpečnostnímu incidentu u státní akciové společnosti. Jelikož jde o jednu z hlavních utilit, mohlo by její narušení či ohrožení způsobit bezpečnostní hrozbu až národního rozsahu či ztrátu na lidských životech. Z těchto důvodů byla zvolena až absolutní preference u metody BSC.

4. Způsob měřitelnosti

Následující hodnocení bylo věnováno kritériu způsob měřitelnosti, jehož hodnocení v rámci našich dvou alternativ bylo následující.

Obrázek č. 24: Hodnocení způsobu měřitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Jak naznačují autoři Kaplan a Norton (2007), v dobách před informačním věkem, kdy společně s dalšími kolegy zkoumali využití a funkčnost metody BSC, byla náročnost měření pro podniky daleko vyšší. Znamenalo to pro ně především další náklady na pracovní sílu, která měla měření výkonnosti podniku provádět. Tento způsob byl tedy pro dřívější podniky nejen finančně, ale i časově náročnější. V dnešní době již existuje mnoho různých nástrojů, které se na měření výkonnosti podniku prostřednictvím BSC specializují. Může se jednat například jak o využití tabulkového procesoru MS Excel, tak i různé druhy aplikací až po specializovaný BI software. Každá z těchto variant má svá pro i proti. Konkrétně u společnosti ČEZ Distribuce,

a.s. funguje využití chytrých nástrojů, jako je právě BI ve formě datových skladů, které konkrétně napomáhají k měřitelnosti jednotlivých iniciativ této strategie.

5. Konkurence

Nyní se dostáváme k dalšímu důležitému rozdílu, a tím je konkurence.

Obrázek č. 25: Hodnocení kritéria konkurence



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Tato velmi silná až absolutní preference byla u strategie digid28 zvolena z následujícího důvodu. Společnost ČEZ Distribuce, a.s. jako taková nemá v provozování distribuční soustavy konkurenci. Zákazníci, kteří se nacházejí v distribuční oblasti společnosti, mají možnost připojení pouze jednoho provozovatele. V České republice se nacházejí tři provozovatelé. Těmi jsou PREdistribuce, a.s., která působí na území hlavního města Prahy, dále E.ON Distribuce, a.s., který působí na územích krajů jižních Čech a jižní Moravy, a zbytek České republiky spadá provozovateli ČEZ Distribuce, a.s. Tyto společnosti a jejich výnosy jsou regulovány ERÚ, se kterým vedou jednání o výši objemu peněz, které za provozování této distribuční soustavy mohou od zákazníků vybrat. A jelikož je v jejich vlastním zájmu, aby objem peněz pokryl veškeré náklady na provoz, obnovu, rozvoj a investice do nových technologií, smart grids, apod., snaží se spolu vyjednat co nejlepší podmínky pro všechny.

6. Regulace výnosů

Další rozdíl mezi metodou BSC a strategií digid28 je věnován regulaci výnosů. Vzhledem k postavení BSC primárně pro soukromý sektor není bráno v úvahu takové omezení, jakým je regulace výnosů v tomto případě plynoucích z provozu distribuční společnosti.

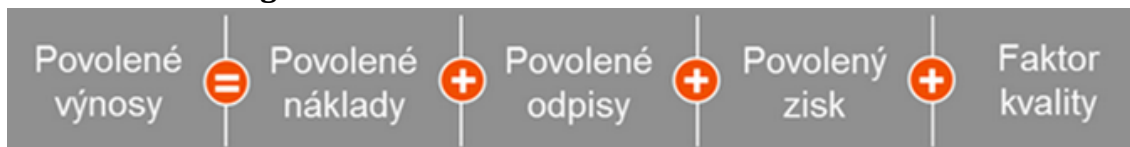
Obrázek č. 26: Hodnocení kritéria regulace výnosů



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Jak již bylo zmíněno výše, společnost je regulována Energetickým regulačním úřadem. Důležitým parametrem regulace je položka povolené výnosy. Ta určí, jaký finanční objem budou moci společnosti provozující distribuční soustavu vybrat za své služby od zákazníků za jeden rok. Z toho se bude dále vypočítávat cena, kterou budou zákazníci společnosti za služby platit. Vzorec pro povolené výnosy můžeme vidět z obrázku č. 27 a jeho položky jsou představeny níže:

Obrázek č. 27: Regulační vzorec



Zdroj: internetové stránky ČEZ Distribuce, a.s.

- Povolené výnosy.
Představuje součet všech níže uvedených položek. Jak bylo uvedeno výše, jedná se o číslo, představující objem peněz, které může společnost za své služby vybrat od svých zákazníků v časovém horizontu jednoho roku.
- Povolené náklady.
Jedná se o provozní náklady společnosti. Konkrétněji mzdy, energie, nájem, ale také energie, údržba, apod.
- Povolené odpisy.
Povolené odpisy představují peněžní vyjádření určité sumy, kterou je třeba investovat zpět do distribuční sítě tak, aby se stav majetku nezhoršoval.
- Povolený zisk.
Představuje objem peněz, které připadají společnosti za poskytování jejich služeb. Tento objem je dále regulován mírou výnosnosti (tzv. WACC) a je dále rozpracovávána do formy daně z příjmu, placení úroků z úvěrů a akcionářských dividend.

- Faktor kvality.

Faktor kvality je určován dle výše uvedeného ukazatele SAIDI a dalšího ukazatele SAIFI, který představuje počet přerušení dodávky elektrické energie jednotlivým zákazníkům za jeden rok. Pokud je kvalita dle ERÚ uznána za vhodnou, dostane společnost odměnu, v opačném případě penále.

Navzdory nižšímu riziku a příslibu konkrétní výše povolených výnosů, které společnost může od svých zákazníků vybrat, byla zvolena silnější preference u metody BSC. Důvodem tohoto rozhodnutí je neexistence stejných mantinelů, či omezení v sektoru soukromém.

7. Rozsah plánování

Předposledním zvoleným rozdílem či kritériem je rozsah plánování. Jak uvádějí autoři Kaplan a Norton (2007), BSC tvoří pouze určitý strategický rámec či šablonu společnosti. Jedná se o nástroje, které společnost může využít k zajištění komunikace a předávání informací mezi jednotlivými odděleními pro dosažení hlavních cílů podniku. Hovoří se tedy především o strategickém plánování.

Obrázek č. 28: Hodnocení kritéria rozsahu plánování



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Strategie digid28 obsahuje plány na všech úrovních řízení od strategického až po operativní. Z tohoto důvodu byla zvolena významně vyšší preference u této strategie. Příkladem může být například iniciativa efektivity OPEXU, jejímž cílem je změna pravidel řízení péče o majetek, a snížení současných provozních nákladů. To spadá pod strategii údržby zařízení distribuční soustavy, která má určitá pravidla. Jedním z pravidel je, že terénní pracovníci musí každé čtyři roky alespoň jednou navštívit vedení nízkého napětí. Vzhledem ke strategii vyšší efektivity a snížení nákladů společnost může využít nasbíraných dat z terénu a snížit své náklady tím, že například u nových bezporuchových zařízení, u kterých o dobrém stavu ví, provede kontrolu například po šesti až osmi letech oproti každým čtyřem rokům. Tato změna pravidla by následně vedla ke snížení nákladů a vyšší efektivity při

správě provozních nákladů. Jde tedy o plány strategického až operativního řízení, jejichž součástí jsou i terénní pracovníci.

8. Počet perspektiv.

Poslední rozdíl a zároveň rozdíl, kterého si člověk může hned na první pohled vizuálně všimnout, je počet perspektiv.

Obrázek č. 29: Hodnocení kritéria počtu perspektiv



Zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím programu Expert Choice 2000

Autoři Kaplan a Norton (2014) primárně rozdělují metodu měření výkonnosti podniku do čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu). Naopak strategie digid28 je rozdělena do sedmi iniciativ (nové regulační období, moderní organizace, digitalizace, efektivita OPEXU, růst chytrých a inovativních investic, optimalizace CAPEXU, nové obchodní modely). Tyto iniciativy však nejsou znázorňovány ze stejného hlediska. Dalo by se například poznamenat, že iniciativa efektivita OPEXU by se dala ve vztahu k BSC rozdělit na dílčí části, které by následně zapadaly do jednotlivých perspektiv. Efektivita OPEXU si klade za cíl snížení současných provozních nákladů a zvýšení jejich efektivity, například formou zavádění nových technologií, které by zmíněnou produktivitu zvýšily a současně pomohly i ke snížení nákladů. V tomto případě iniciativa zasahuje do všech uvedených perspektiv BSC. Finanční stránku představují úspory z režijních a správních nákladů. V perspektivě interních procesů to způsobí zvýšení efektivity a optimalizace procesů a činností jednotlivých pracovníků v terénu. Perspektiva učení se a růstu bude obsahovat získávání znalostí a práci s novými technologiemi, které se projeví na více úrovních řízení v různých úsecích. Na závěr částečně zasáhne i perspektivu zákaznickou, například ve formě zvýšení loajality či spokojenosti zákazníků. V tomto případě by se tedy daly jednotlivé iniciativy rozdělit do perspektiv BSC dle míry jejich ovlivnění. V určité míře by se dalo říci, že každá z iniciativ strategie digid28 zasahuje do všech perspektiv BSC. Na základě této myšlenky, proto byly níže vybrány pouze iniciativy, které výrazně zasahují do odpovídajících perspektiv.

- Finanční perspektiva: efektivita OPEXU, optimalizace CAPEXU, růst chytrých a inovativních investic.
- Zákaznická perspektiva: digitalizace, moderní organizace, nové regulační období a nové obchodní modely.
- Perspektiva interních procesů: digitalizace, moderní organizace, nové obchodní modely a optimalizace CAPEXU.
- Perspektiva učení se a růstu: moderní organizace, růst chytrých a inovativních investic, optimalizace CAPEXU, nové obchodní modely a digitalizace.

Jak můžeme vidět výše, finanční perspektivu strategie digid28 tvoří primárně iniciativy efektivita OPEXU, optimalizace CAPEXU a růst chytrých a inovativních investic., a to ve formě úspor z režijních a správních nákladů, a vyšší finančních ukazatelů zabývajících se investicemi společnosti. Zákaznická perspektiva dále obsahuje pro ni důležitou iniciativu, a to digitalizaci. Ta slibuje řešit více zákaznických požadavků, samoobslužnost a zlepšení kvality poskytovaných služeb prostřednictvím nových technologií, které určitou mírou přispějí k vyšší spokojenosti, loajalitě nebo získání nových zákazníků. Možnosti rozšíří i iniciativa moderní organizace, která i prostřednictvím zmíněné digitalizace přinese vyšší efektivitu řešení jednotlivých zákaznických požadavků. Zajímavou iniciativou pro zákaznickou perspektivu bude mít nové regulační období. To, jak již bylo řečeno, započne nejpozději začátkem roku 2021 a v tuto chvíli je poprvé možné, aby se zákazníci osobně podíleli na jednání o regulaci mezi společností a Energetickým regulačním úřadem. To znamená, že mohou mít ve velké míře podíl na chodu společnosti v následujících letech, což by opět mohlo přispět k vyšší míře loajality a spokojenosti zákazníků. Poslední iniciativou, která se věnuje této perspektivě, jsou nové obchodní modely. Jejich cílem je přímo nalézt na trhu příležitosti, týkající se doplňkových služeb, za účelem zvýšit spokojenost zákazníků. Obdobně jako u zákaznické perspektivy představuje digitalizace významnou roli i pro perspektivu interních procesů. Zde si klade za cíl zautomatizovat rutinní činnosti a zpracování dat, zvýšit počet realizovaných staveb nebo vybudování nové datové a komunikační

infrastruktury. Dále následuje iniciativa moderní organizace, jejímž cílem v rámci této perspektivy je zajištění efektivnější komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti, zjednodušení stávajících procesů a nižší počet předávajících míst. Nové obchodní modely využijí příležitostí na trhu, díky kterým dojde opět k zásahu do postupů v rámci interních procesů a jejich optimalizaci. Na závěr této perspektivy patří optimalizace OPEXU, která hraje zde také důležitou roli. Ta spočívá v cíli měření a monitoringu na všech napět'ových hladinách a důležitých místech distribuční soustavy. Dále pak na nové komunikační infrastruktuře pro masivní datové přenosy, nové generaci řídicích systémů a dalších automatizačních prvků. Všechny iniciativy, uvedené pod záštitou perspektivy učení se a růstu, jsou významné. Společně obsahují tvorbu organizace, podporující kariérní růst, a další zaměstnanecké možnosti. Za současných a budoucích změn však bude právě tato perspektiva hrát důležitou roli, neboť mnoho zaměstnanců (zejména těch terénních) ještě například s digitalizací za několik let ve společnosti nepřišli v takové míře do kontaktu, jako tomu bude v následujících letech. Proto je podstatné vytvořit takové prostředí, které podpoří právě tyto zaměstnance k dalšímu rozvoji potřebných znalostí, schopností a dovedností nezbytných pro realizaci strategie.

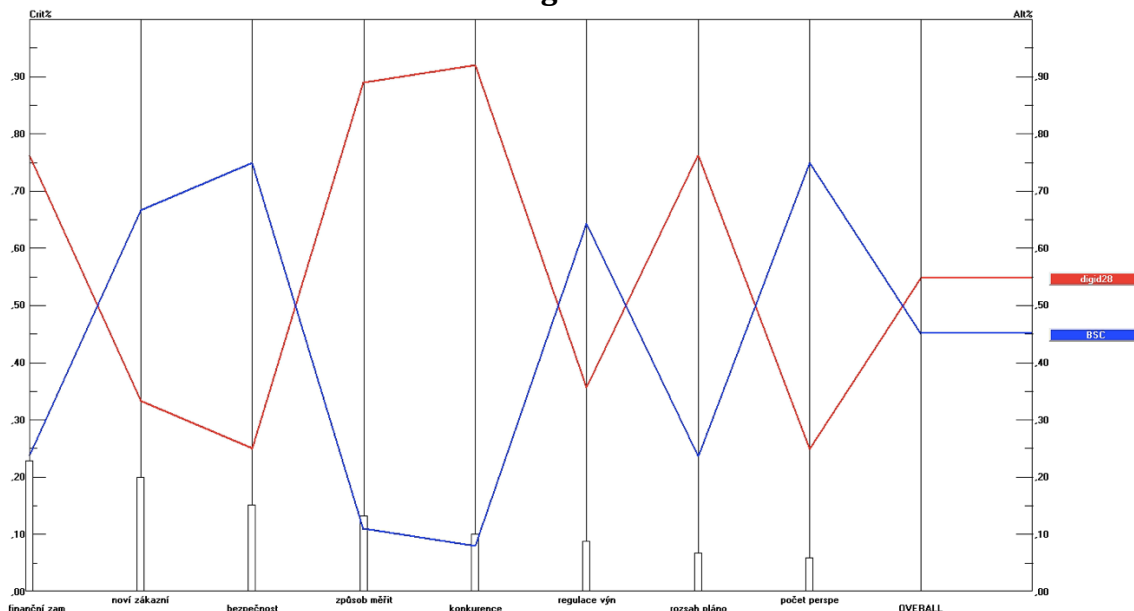
Ačkoli autoři Kaplan a Norton (2007) ve své knize doporučují volbu 3 – 7 perspektiv v závislosti na individuálních odlišnostech podniku a jeho způsobu podnikání, což strategie digid28 splňuje, byla vyšší preference zvolena právě u metody BSC, která poskytuje vyšší přehlednost a vyváženost mezi jednotlivými perspektivami. Strategie digid28 byla vytvořena na míru společnosti, postrádá však úroveň přehlednosti a rozdělení jednotlivých perspektiv, jako tomu je například ve vztahu k financím, zákazníkům, interním procesům a učení se a růstu.

Celkový výsledek porovnání

Z grafu č. 4, který je uveden na následující straně, můžeme vidět výsledek formou výstupu ze systému Expert Choice 2000. V tomto porovnání vyšla lépe strategie digid28, která dosáhla 54,8 % oproti metodě BSC s 45,2 %. Z grafu je dále patrné, že kritéria či rozdíly, ve kterých tato strategie dominuje, jsou finanční zaměření, způsob měření, konkurence a rozsah plánování, přičemž právě první tři z nich měly rozhodující vliv na konečný výsledek. Kritéria, ve kterých digid28 nejvíce zaostával,

byla noví zákazníci a bezpečnost. Tím se nabízí otázka, zda existují možnosti a případně jaké, aby strategie digid28 získala dominanci právě v těchto nejhůře hodnocených oblastech, což by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

Graf č. 4: Porovnání rozdílů BSC a digid28



Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Návrh měřítek a cílových hodnot perspektiv BSC

Nyní se dostáváme do jedné z posledních částí naší diplomové práce, která se bude věnovat zodpovězení níže uvedené výzkumné otázky a navržení metrik či ukazatelů a jejich cílových hodnot pro hodnocení jednotlivých perspektiv. V celé této kapitole bude vycházeno z informací zabývajících se posláním, vizí a strategií společnosti, které jsou uvedeny v odpovídajících kapitolách výše.

Výzkumná otázka:

S jakým CAPEX/OPEX rozpočtem lze dosáhnout cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných strana tak, aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestár!

V první fázi byly rozděleny jednotlivé iniciativy do perspektiv na základě jejich cílů a zaměření dle kapitoly č. 3.6.4. Uvedené rozdělení má následující podobu:

- Finanční perspektiva: efektivita OPEXU, optimalizace CAPEXU.

- Zákaznická perspektiva: digitalizace, moderní organizace, nové regulační období a nové obchodní modely.
- Perspektiva interních procesů: digitalizace, moderní organizace, nové obchodní modely a optimalizace CAPEXU.
- Perspektiva učení se a růstu: moderní organizace, růst chytrých a inovativních investic, optimalizace CAPEXU, nové obchodní modely a digitalizace.

Zainteresanou stranou v rámci strategie digid28, jak již bylo naznačeno v kapitole č. 3.3, věnujícími se popisu společnosti, je ČEZ Distribuce, a.s. akciová společnost, jejíž majoritním vlastníkem je z necelých 70 % společnost ČEZ, a.s., která je vlastněna z celých 100 % státem a zbytek (cca 30 %) tvoří ostatní akcionáři. Další zainteresované strany tvoří Ministerstvo průmyslu a obchodu a Energetický regulační úřad, kteří z tohoto úhlu pohledu představují určité požadavky a omezení.

V tabulce uvedené níže s č. 1 můžeme vidět navržené ukazatele měření výkonnosti podniku pro jednotlivé perspektivy, jejich aktuální stavy k roku 2018 a 2019 a navržené cílové hodnoty pro rok 2023. V navazující části této práce budou jednotlivá měřítka či ukazatele blíže rozebrány. V době psaní této diplomové práce jsou však zveřejněny pouze výsledky výročních zpráv do roku 2018. Bude tedy vycházeno primárně z nich, tedy z volně dostupných dat z intranetu a poskytnutých dokumentů, které mohou nabývat aktuálnějšího charakteru.

Tabulka č. 1: Měřítka BSC v rámci digid28

Perspektiva	Měřítko	Jednotky	Současné hodnoty k rokům 2018/2019	Cílové hodnoty k roku 2023
Finanční	Efektivita OPEXU	% vyjádření	100	100
	Optimalizace CAPEXU	% vyjádření	100	132
Zákaznická	Podíl na trhu	% vyjádření	61	61
	Počet zákazníků	počet	3698220	3794745
	Spokojenost zákazníků	% vyjádření	97	95
Interních procesů	Kvalita dodávky el. energie (SAIDI)	minuty	348,5	250
	Kvalita dodávky el. energie (SAIFI)	čet. přerušení	2,9	2,5
	Počet realizovaných staveb	mil. Kč	9328,0	12500,0
	Počet chytrých elektroměrů	počet	37831	161883
	Počet vyřešených zákaznických požadavků	počet	114392	135000
Učení se a růstu	Zaměstnanecká spokojenost	% vyjádření	75	80
	Nástupy a výstupy společnosti	počet, počet	350, 221	400, 190
	Vzdělávání	mil. Kč	22	35
	Meziroční zvýšení mezd	% vyjádření	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

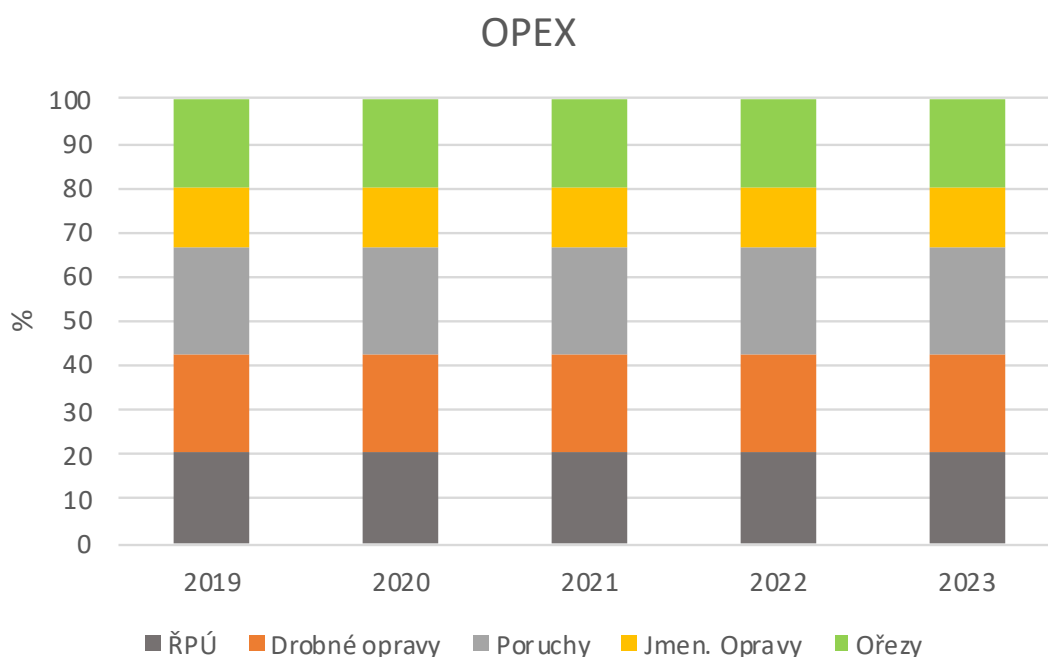
Jak uvádějí autoři Kaplan a Norton (2007), obecná forma měřítek, uvedená výše, by pro podnik neměla představovat nástroj pro hodnocení dosavadních výsledků, ale nástroj určený ke komunikaci a získávání informací pro dosažení společně stanovených cílů.

3.7.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva byla rozdělena do dvou níže uvedených měřítek. Pro její vypracování bylo vycházeno primárně z interních dokumentů společnosti a z cílů definovaných v kapitole věnované strategii digid28. Zvolené ukazatele této perspektivy tvoří:

- Efektivita OPEXu.
- Optimalizace CAPEXu.

Graf č. 5: Vývoj OPEXu



Zdroj: vlastní zpracování dat z interních dokumentů společnosti

První ukazatel je věnován efektivitě OPEXu. Ta je v tomto případě tvořena provozními náklady a náklady na údržbu. Pro tento případ a pro potřeby této diplomové práce nebudou brány v potaz náklady na nájem, mzdy apod., ale pouze náklady v souvislosti s fyzickým majetkem. Konkrétněji se tedy jedná o náklady na preventivní údržbu, drobné opravy, poruchy, jmenovité opravy a ořezy. Cílem této

iniciativy je optimalizovat provozní náklady společnosti, a tak uvolnit prostor pro nové kategorie OPEXU.

V rámci této diplomové práce není, z důvodu nevhodnosti, možné zveřejnění přímé výše nákladů OPEX. Na základě těchto možností byla zvolena varianta znázornění OPEXU procentuálním rozdělením vývoje jednotlivých nákladů na základě interních dat společnosti vycházejících z roku 2019. Jak můžeme vidět z grafu č. 5, celkové náklady jsou rozděleny do pěti nákladových skupin. Náklady na preventivní údržbu, označované jako ŘPÚ, tvoří 20 %, drobné opravy 22 %, náklady na poruchy 24 %, na jmenovité opravy 14 % a náklady na ořezy také 20 %. Dalším faktem, kterého je možné si na první pohled všimnout, je stále stejný rozpočet OPEX nákladů pro jednotlivé roky 2019 až 2023. Ve vztahu k cíli optimalizace a efektivity OPEX nákladů byl vytvořen plán, který by měl představovat udržení tohoto rozpočtu i do dalších let na stálé úrovni. Co se týče vývoje dílčích nákladů OPEXU, nedá se předpokládat, že by v rámci několika let byly jejich poměry stále stejné, jako je znázorněno v grafu na předchozí straně. Jedná se však o vývoj vycházející z roku 2019 a tyto dílčí náklady by v rámci několika let neměly představovat výraznější odlišnosti, než je tomu v rozsahu několika jednotek procent. Cílem do roku 2023 je udržet hodnotu nákladů OPEX na co nejnižší hladině, tedy na hladině vycházející z hodnot roku 2019.

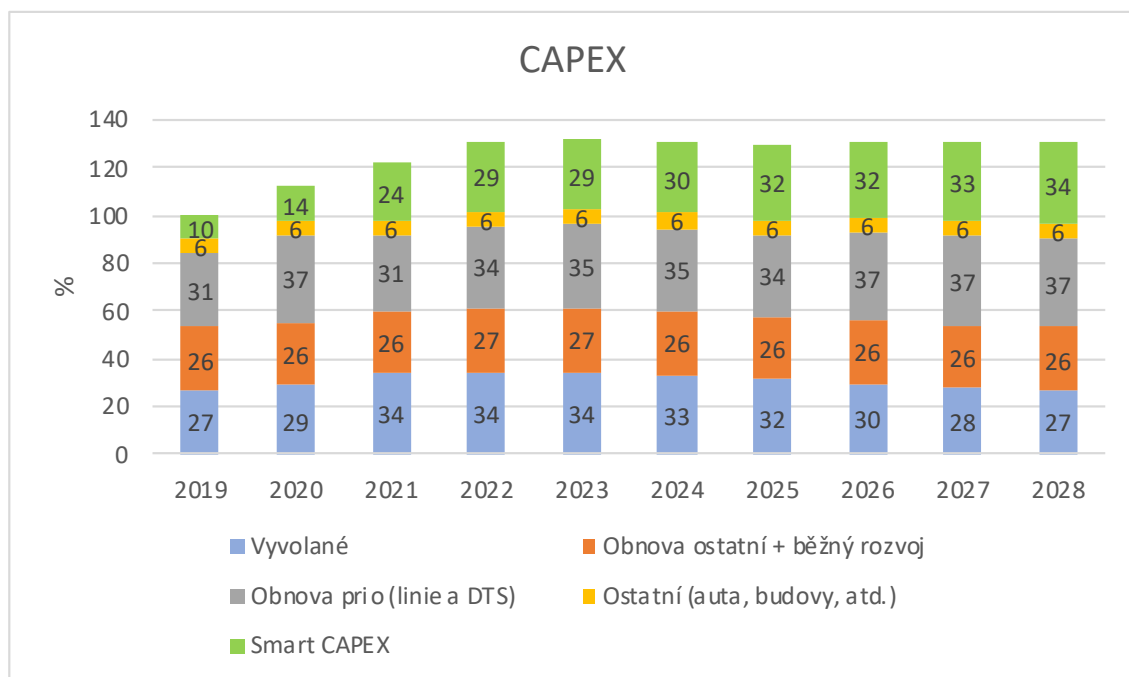
Druhá část finanční perspektivy je věnována nákladům CAPEX, které jsou určeny pro oblasti obnova a rozvoj majetku společnosti. Jedná se o náklady investičního charakteru. V tomto případě konkrétněji představují objem peněžních prostředků, které jsou vynakládány na obnovu starého majetku a rozvoj nového. Mohou se mezi ně řadit například nemovitosti, vybavení, technologie, apod. (viz. Optimalizace CAPEXU). Podstatnou úlohu ve vztahu k investicím má i Energetický regulační úřad, který všem provozovatelům distribuční soustavy v České republice poskytne pomoc v podobě 7,9 % na potřebné investice. Jedná se však o údaj pro čtvrté regulační období. Pro nastupující páté období je předpoklad, že se procentuální výše příspěvku na investice bude v určité míře snižovat. Cílem této iniciativy v rámci finanční perspektivy je vytvořit optimální scénář investic pro rozvoj a obnovu distribuční sítě a smart CAPEXU.

Jak můžeme vidět z grafu č. 6 uvedeného na následující straně pro potřeby této diplomové práce, stejně jako u nákladů OPEX, není možné přímé zveřejnění celkových hodnot nákladů, proto byla zvolena obdobná varianta jako u nákladů OPEX. Graf vychází z dat roku 2019 a znázorňuje procentuální plán vývoje celkových nákladů CAPEX a jeho dílčích částí až do roku 2028. Jde o jednu z možných simulací budoucího vývoje těchto nákladů. Výsledky pochází ze systému AMS (Asset Management System), který slouží k hodnocení a dlouhodobému pohledu vývoje stavu aktiv společnosti. Prostřednictvím těchto funkcí poskytuje společnosti kvalitní nástroj pro podporu rozhodování o možnostech péče o aktiva ve vztahu k jejich hodnocenému stavu.

Systém hodnotí stav aktiv ve vztahu ke čtyřem kritériím. Jedná se o:

- Index kondice.
Posuzuje stav majetku z technického hlediska a poskytuje přímý vztah ve vazbě na pravděpodobnost vzniku poruchy. Stav majetku v tomto případě vychází z několika kritérií, mezi které patří například stáří majetku, odstraněné závady, rok rekonstrukce, aktuální stav majetku apod.
- Index důležitosti.
Představuje finanční vyjádření dopadu případného výpadku zařízení. Mezi kritéria ovlivňující index patří například porucha, dopad na ukazatele SAIDI a SAIFI, na životní prostředí, počet dotčených zákazníků apod.
- Index připojitelnosti.
Vyjadřuje možnosti prvku v rámci jeho rozvoje a připojitelnosti. Mezi zkoumaná kritéria patří dostupnost dat, automatizace sítě, poloha konkrétního prvku apod.
- Index rizika.
Představuje kombinaci tří předešlých indexů (kondice, důležitosti a spolehlivosti), z něhož je vytvořena matice příležitostí a rizik.

Graf č. 6: Vývoj CAPEXu



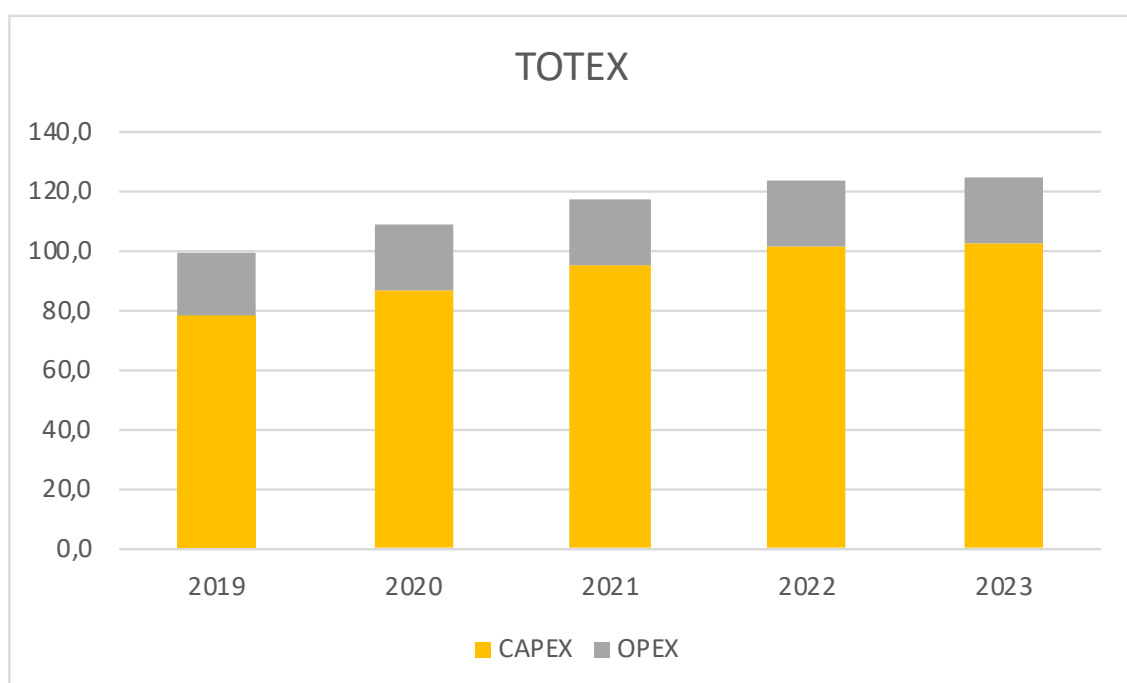
Zdroj: vlastní zpracování dat z interních dokumentů společnosti

Proces strategického investičního plánování je v tomto případě zaměřen na tvorbu konkrétních investičních scénářů. Tyto scénáře vychází z výstupů výše uvedených indexů, dále z finančních a kapacitních zdrojů společnosti, z jejich strategických cílů apod. Forma scénářů může být ovlivněna i z obráceného hlediska, a to ve formě výstupních dat, jako je například zadání klíčových ukazatelů KPI, SAIDI, SAIFI apod.

Pro potřeby této diplomové práce bude komentován rozvoj na základě časového rozpětí dle námi navržené tabulky ukazatelů, tedy vývoj do roku 2023. Z grafu č. 6 můžeme vidět jeden z výstupů investičních modelů společnosti. V tomto scénáři je možné předpokládat v rámci několika let výrazný nárůst investic do rozvoje kategorie smart CAPEXU, který v tomto případě představuje nejvýraznější položku. V rámci časového horizontu do roku 2023 je možné předpokládat i zvýšený nárůst investic vyvolaných zákazníkem. Co se týče ostatních kategorií, je předpokládán rozsah změn v rámci několika jednotek procent jak ve formě zvýšení, tak i snížení finančního objemu těchto dílčích rozpočtů. U investic do budov, aut apod. není předpokládána žádná změna a jejich rozpočet by měl být fixního charakteru. Celkový vývoj nákladů do rozvoje a obnovy by v porovnání s rokem 2019 měl do roku 2023 vrůst až o 32 %.

Cílem výše uvedených scénářů byla efektivita nákladů OPEX za současné optimalizace nákladů CAPEX, tak aby byly zajištěny veškeré strategické cíle organizace jak z pohledu vlastníka, tak z pohledu ostatních zúčastněných stran, a aby majetek společnosti nestárl. Výsledek by měl představovat udržení dosavadních nákladů OPEX na výši odpovídající roku 2019, čemuž by měl dopomoci do budoucna zvýšený rozpočet nákladů pro CAPEX, který by v určité míře mohl pokrýt potřeby OPEXU ve formě obnovy zastaralého majetku, tak aby majetek společnosti nestárl a byl obnoven. V tomto případě by celkový TOTEX (OPEX + CAPEX) dával smysl a strategie společnosti by byla realizovatelná s dodržením všech podmínek.

Graf č. 7: TOTEX



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 7 můžeme vidět scénář celkového vývoje rozpočtu TOTEX. Jak již bylo uvedeno, z důvodu nevhodnosti zveřejnění celkových hodnot, bylo vycházeno z procentuálního vývoje od skutečných hodnot roku 2019. V porovnání s tímto rokem by mělo v rámci několika let proběhnou navýšení celkového rozpočtu na TOTEX o zhruba 25 % tak, aby bylo dosaženo cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných stran, a aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestárl.

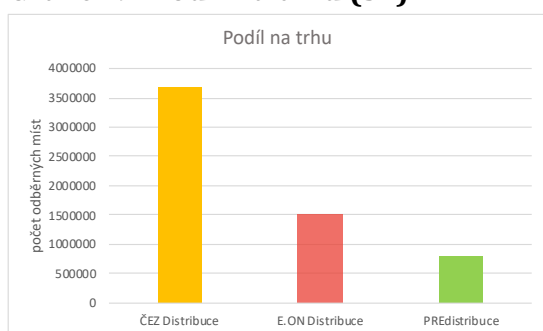
3.7.2 Zákaznická perspektiva

U perspektivy zákazníků bude primárně vycházeno z informací, které jsou dostupné z intranetu a výročních zpráv společnosti a informací uvedených na webových stránkách Energetického regulačního úřadu. V rámci této perspektivy bude věnována pozornost následujícím ukazatelům:

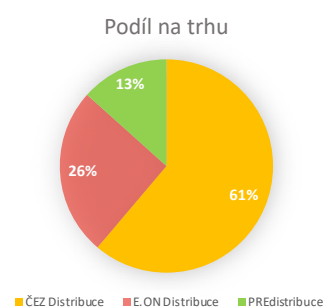
- Podíl na trhu.
- Počet zákazníků.
- Spokojenost zákazníků.

V návaznosti na první ukazatel níže uvádíme dva grafy znázorňující podíl na trhu s provozováním distribuční soustavy na území České republiky k roku 2018.

Graf č. 9: Podíl na trhu (SL)



Graf č. 8: Podíl na trhu (KU)



Zdroj: vlastní zpracování dat ERÚ (2018) *Zdroj: vlastní zpracování dat ERÚ (2018)*

Podíl na trhu s provozem distribuční soustavy je velmi omezený. Jak již bylo uvedeno, v České republice se nachází tři provozovatelé, kteří mají rozdělenou působnost dle krajů, přičemž na jednom místě nemůže být více než jeden provozovatel distribuční soustavy. Jak můžeme vidět z grafu č. 9, společnost ČEZ Distribuce, a.s. představuje 61 % z celkového trhu. Následuje společnost, E.ON Distribuce, a.s., které patří 26 %, a zbytek spadá pod PRÉdistribuci, a.s. V tomto případě je změna podílu na trhu možná pouze dvěma možnostmi. První je nákup/prodej distribučního území s distribuční soustavou od jiné společnosti. Druhou možností je velmi výrazný nárůst odběrných míst v rámci jedné či dvou oblastí oproti oblasti třetí. Jelikož by skoupení dvou minoritních společností ČEZ Distribucí, a.s. představovalo tvorbu monopolu a prodej distribučního území ztrátu hodnoty společnosti, je optimální variantou zachování současného rozložení

oblastí s potenciální možností výrazného růstu počtu odběrných míst na území působnosti ČEZ Distribuce, a.s. oproti zbylým dvěma společnostem. Tento nárůst by však musel být v rámci ostatních společností tak vysoký, že ho lze považovat v horizontu tří let za nerealizovatelný. Cílem do roku 2023 je tedy v rámci tohoto ukazatele udržení svého podílu na trhu s provozováním distribuční soustavy s postupným zvyšováním podílu na trhu ve formě setinek až desítek procent.

Druhým ukazatelem této perspektivy je počet zákazníků. Konkrétněji se jedná o počty nových zákazníků v jednotlivých letech.

Graf č. 10: Počet nových zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti

Na grafu č. 10 si můžeme všimnout přírůstků nových zákazníků od roku 2009 do roku 2019. Nejvyšší přírůstky byly zaznamenány za poslední tři roky a nejnižší v roce 2013. Jak již bylo řečeno, získávání nových zákazníků u společnosti zprostředkující jednu ze základních utility je možné pouze v jednom případě. Tento případ nastává, když na území distribuční společnosti vznikne nové odběrné místo, tedy dům, či jiný druh nemovitosti, který potřebuje připojit k distribuční soustavě pro odběr elektrické energie. Jak si můžeme dále z grafu č. 10 všimnout, v roce 2019 byl přírůstek nižší než v roce 2018. Tento klesající směr přímky by však měl z v rámci několika let z hlediska rostoucího trendu elektromobility a tvorby chytrých sítí opět nabrat pozitivní směr a navýšit tak počet připojení nových

zákazníků do distribuční soustavy ČEZ Distribuce, a.s. Cílová hodnota pro rok 2023 byla vyjádřena postupným určováním průměrné hodnotou vývoje počtu nových zákazníků společnosti za poslední tři kalendářní roky. V konečné fázi mezi lety 2022 a 2023 by tento přírůstek měl představovat 24 131 nových zákazníků a posunout tak počet zákazníků společnosti z původních 3 698 220 (2019) na 3 794 745 (2023).

Poslední ukazatel zákaznické perspektivy je věnován spokojenosti zákazníků. Jelikož se jedná o základní utilitu a zákazníci nemají možnost si zvolit svého distributora, pouze obchodníka, a jsou zastupováni ERÚ, je předpoklad zákaznické spokojenosti obvykle nižší. Dle interního ředitele strategie ČEZ, a.s. je podpora zákazníků koncernu Skupiny ČEZ vyjádřena 62 %. Tento podíl není na první pohled nikterak velký, jedná se však o jedno z nejvyšších vyjádření podpory ke svému distributorovi v rámci Evropské unie. Toto číslo by však mohlo být v rámci několika let vyšší jak právě z důvodu nadcházení elektromobility a chytrých sítí, tak prostřednictvím investic a podpory Skupiny ČEZ a jejich dárcovských programů. Příkladem chytrého prvku, který by mohl přispět k výraznému zvýšení spokojenosti zákazníků, je chytré měření prostřednictvím chytrých elektroměrů. Zákazníci, kteří nemají volně přístupný elektroměr, jsou nuceni dle zákona elektroměry každé 2-3 roky zpřístupit své odběrné místo ke kontrole technického stavu a ke kontrolnímu odečtu elektroměru. Někteří zákazníci však nemají možnost v pracovních hodinách montérů na svá odběrná místa jezdit, nebo je to pro ně jak časově, tak finančně nákladná záležitost. Chytré elektroměry by tento způsob měly vyřešit odesláním potřebných informací společnosti, takže by nebyla nutná tak častá kontrola a zároveň by se zvýšila přesnost odečtené energie zákazníků, což by se mohlo promítnout do finanční stránky a odrazit se tak i na jejich spokojenosti. Co se týče samotné spokojenosti zákazníků se společností ČEZ Distribuce, a.s., byl v roce 2019 prováděn její samostatný průzkum. Respondenti (zákazníci společnosti) byli vyzváni k hodnocení společnosti v mnoha aspektech poskytování služeb. Jednalo se především o oblast obsluhy zákazníka a zajištění odpovídajících technických činností terénními pracovníky. Respondenti měli možnost svou spokojenost vyjádřit formou známky 1-5 jako ve škole. Výsledky tohoto průzkumu za rok 2019 dosáhly celkového hodnocení spokojenosti hodnoty 97 %. Tento výsledek tedy překonal předem stanovený cíl ve formě hodnoty celkové spokojenosti 95 %. Jak

můžeme vidět v tabulce č. 1, byla námi navržená hodnota ukazatele spokojenosti zákazníků do roku 2023 stanovena opět s cílovou hodnotou 95 %. Nejde však o cíl snížení zákaznické spokojenosti z původních 97 % na plánovaných 95 %, nýbrž dlouhodobé udržení celkové hodnoty zákaznické spokojenosti nad hranicí 95 %.

3.7.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů bude reprezentována níže navazujícími pěti měřítky. Pro jejich zpracování bude opět primárně vycházeno z výročních zpráv společnosti a ze statistik zveřejněných Energetickým regulačním úřadem. Zmíněná měřítká mají následující podobu:

- Kvalita dodávky elektrické energie (SAIDI).
- Kvalita dodávky elektrické energie (SAIFI).
- Počet realizovaných staveb.
- Počet chytrých elektroměrů.
- Počet vyřešených zákaznických požadavků.

V návaznosti na perspektivu interních procesů byly zvoleny dva ukazatele (SAIDI a SAIFI), které představují zvýšení efektivnosti provozních procesů. Další dva zvolené ukazatele jsou nové stavby a počet chytrých elektroměrů, které jsou v zastoupení inovačních procesů, a počet vyřešených zákaznických požadavků v roli poprodejních procesů.

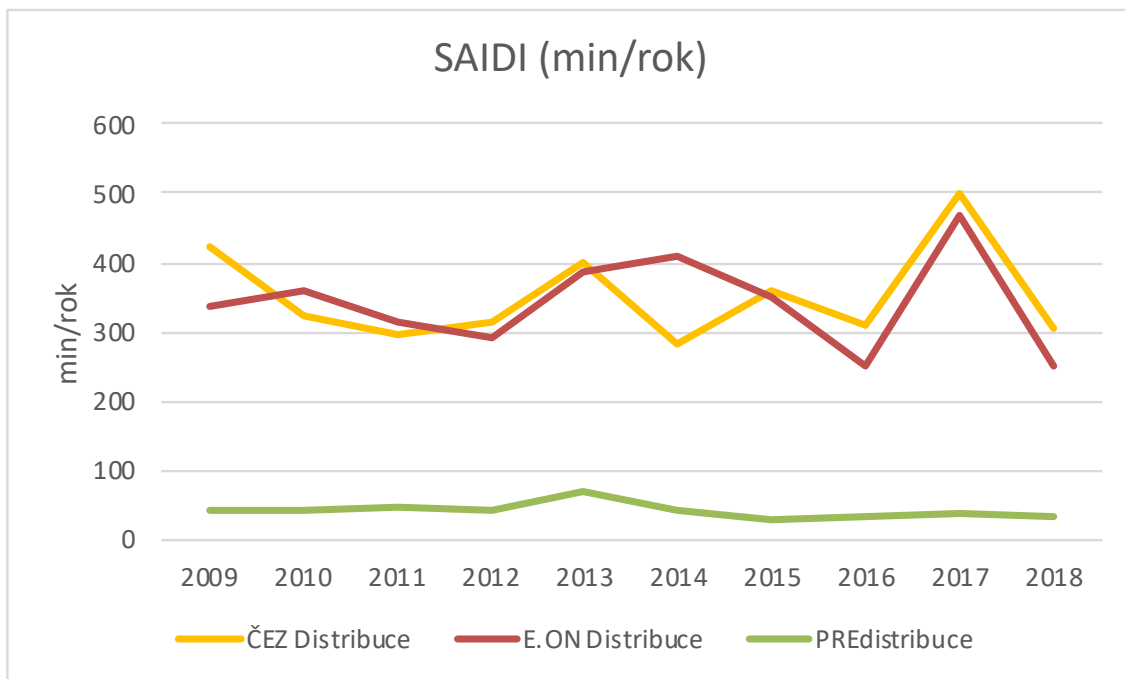
Měřítko SAIDI (System Average Interruption Duration Index) nám poskytuje informaci o kvalitě dodávek elektrické energie zákazníkům (viz. kapitola č. 2.4.1). Konkrétněji jde o časové vyjádření průměrné doby, po kterou byla přerušena dodávka elektrické energie zákazníkovi za jeden rok. Do dat uvedených v grafu na následující straně s č. 11 byly započítány veškeré informace o plánovaném i neplánovaném přerušení dodávky elektrické energie v letech 2009 až 2018.

Obecný vzorec pro výpočet by se dal slovně vyjádřit následovně:

$$\text{SAIDI} = \frac{\text{SUMA časového vyjádření přerušení dodávky elektrické energie jednotlivých odběratelů}}{\text{celkový počet zákazníků}}$$

Výstup je následně vyjadřován v minutách za jeden rok.

Graf č. 11: SAIDI (ERÚ)



Zdroj: vlastní zpracování dat ERÚ (2018)

Z grafu č. 11 můžeme vidět zaznamenaná přerušení dodávky elektrické energie u všech tří provozovatelů distribuční soustavy v České republice mezi roky 2009 až 2018. Tato data mezi sebou však nelze jednoduše porovnat a je třeba se zaměřit vždy na jednu společnost a její distribuční soustavy. V roce 2019 dosáhl ukazatel SAIDI hodnoty 348,5, což představuje určitou míru zvýšení přerušení dodávky elektrické energie. Cílem ČEZ Distribuce, a.s. do dalších let je poskytnout zákazníkům kvalitnější a efektivnější zprostředkování dodávky elektrické energie a neustále snižovat potřebný počet minut pro přerušení na síti. Cílová hodota pro ukazatel SAIDI za rok 2023 byla v rámci této práce navržena na 250 minut. Hlavním úkolem je tedy v rámci několika nadcházejících let snaha o přiblížení se k úrovni kvality dodávky elektrické energie v porovnání s dalšími evropskými zeměmi jako jsou Německo, Dánsko, Francie, Velká Británie apod.

Měřítka SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) nám obdobně jako SAIDI poskytuje informaci o kvalitě dodávek elektrické energie zákazníkům. Rozdíl je v tom, že vyjadřuje průměrnou četnost, po kterou byla přerušena dodávka elektrické energie zákazníkovi za jeden rok. Do dat uvedených v následujícím grafu

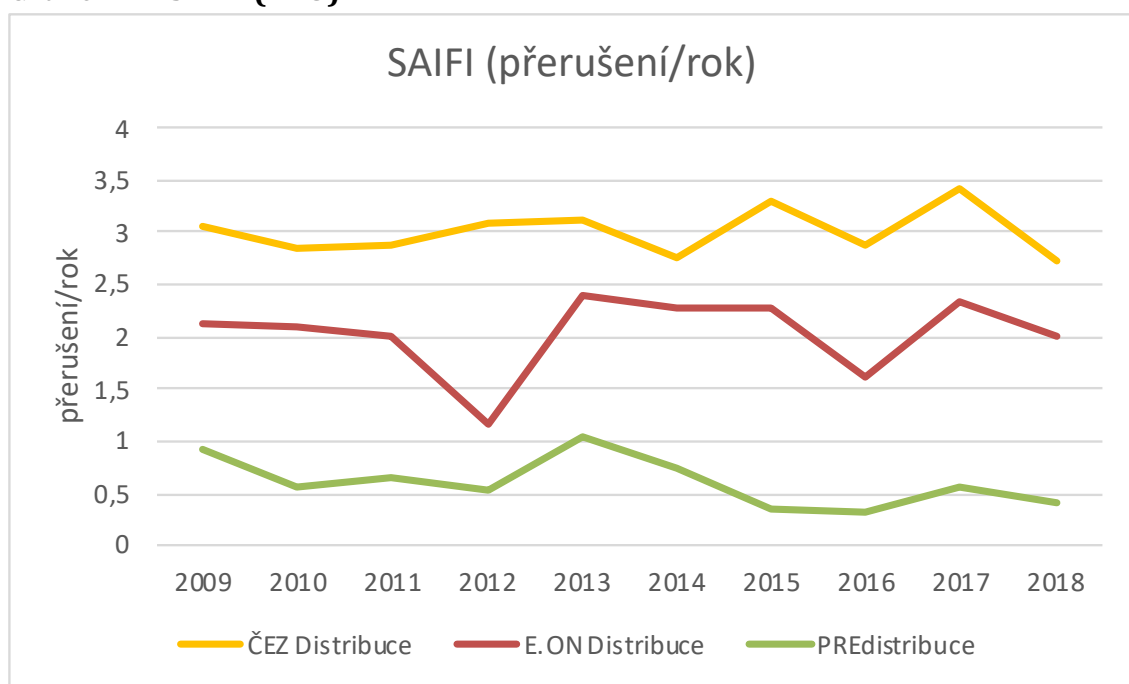
s č. 12 byly započítány veškeré informace o plánovaném i neplánovaném přerušení dodávky elektrické energie.

Obecný vzorec pro výpočet by se dal slovně vyjádřit následovně:

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{SUMA četnosti přerušení dodávky elektrické energie jednotlivých odběratelů}}{\text{celkový počet zákazníků}}$$

Výstup je následně vyjadřován v jednotkách za rok.

Graf č. 12: SAIFI (ERÚ)



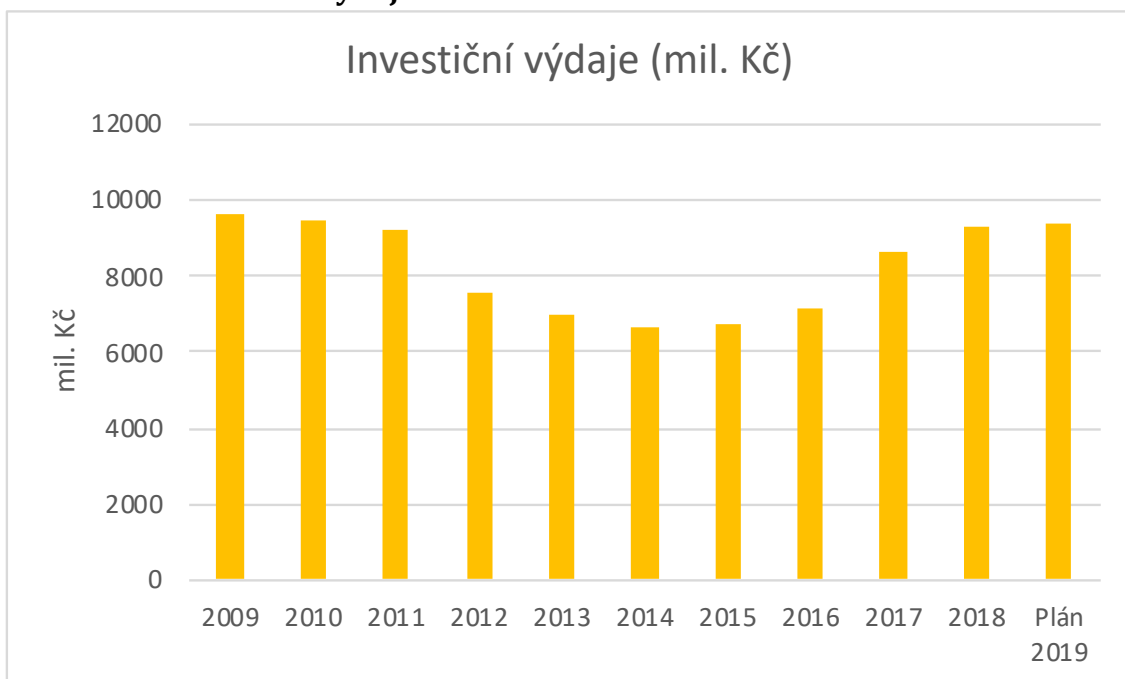
Zdroj: vlastní zpracování dat ERÚ (2018)

V grafu č. 12 můžeme vidět zaznamenanou četnost přerušení dodávky elektrické energie u všech tří provozovatelů distribuční soustavy v České republice mezi roky 2009 až 2018. Tato data, stejně jako u ukazatele SAIDI, není možné mezi sebou jednoduše porovnat a je třeba se opět vždy zaměřit na jednu společnost a její distribuční soustavu. Za rok 2019 dosáhl ukazatel SAIFI hodnoty 2,9, což oproti roku 2018 představuje navýšení o 0,16 přerušení dodávky elektrické energie za rok. Obdobně jako u ukazatele SAIDI je u ukazatele SAIFI cílem do dalších let poskytnout zákazníkům kvalitnější a efektivnější zprostředkování dodávky elektrické energie a neustále snižovat průměrnou četnost přerušení dodávky elektrické energie. Cílová hodota pro ukazatel SAIFI pro rok 2023 byla v rámci této práce navržena na 2,5 přerušení. Hlavním úkolem je, stejně jako v předchozím případě, v rámci

několika nadcházejících let přiblížit úroveň kvality dodávky elektrické energie v porovnání s dalšími evropskými zeměmi jako jsou Německo, Dánsko, Francie, Velká Británie apod.

V rámci perspektivy interních procesů se dostáváme k procesům investičního charakteru. První část je věnována tzv. investicím do staveb, které jsou v souladu s iniciativou digitalizace strategie digid28.

Graf č. 13: Investiční výdaje do staveb



Zdroj: vlastní zpracování dat z výročních zpráv společnosti

Investice do staveb by se daly rozdělit do dvou hlavních záměrů. Prvním je obnova distribuční soustavy a druhým důvodem je její rozvoj. Investice do obnovy jsou prováděny z několika důvodů. Mezi ně může patřit rostoucí energetická náročnost domácností, více elektronických spotřebičů v domácnostech, které mohou vytvořit požadavek k navýšení příkonu jednotlivých vedení. Dalším příkladem může být poruchovost určitých úseků, které vynakládají zvýšené nároky na opravy a ohrožují kvalitu poskytovaných služeb (SAIDI a SAIFI). Mezi rozvoj může patřit například zasíťování nových míst na základě vzniku nových odběrných míst nebo také využití nových technologických prvků, které mohou pomoci k identifikaci poruchových míst apod. V návaznosti na iniciativu digitalizace by měly investice do staveb a dalších technologií v rámci několika let podpořit růstovou tendenci, kterou můžeme v grafu zaznamenat od roku 2015. Na základě těchto informací by se cílová hodnota

pro investice do staveb mohla v roce 2023 pohybovat kolem 12 500 mil. Kč. Nejde však o oficiální hodnotu či plán rozpočtu staveb společnosti, nýbrž o subjektivní odhad na základě dosavadního vývoje.

V roce 2019 společnost ČEZ Distribuce, a.s. na hladině nízkého napětí evidovala 37 831 instalovaných chytrých elektroměrů. Většina z nich (zhruba 33 000) byla instalována na základě pilotních projektů v oblastech Pardubice, Vrchlabí a Jeřmanice. Zbytek tvořily chytré elektroměry, namontované na základě žádostí jednotlivých zákazníků. Společnost v rámci několika let provedla rozsáhlé analýzy modelů, týkající se plošného nasazení chytrých elektroměrů pro Českou republiku po roce 2020. Výsledky však z finančního a kapacitního hlediska znázorňují nevhodnost realizace všech testovaných variant do doby, než se změní vstupní podmínky. Cílem tohoto ukazatele by tedy mělo být dodržení těchto doporučení. Pokud by však i přesto nastala situace, kdy by navzdory současné nevhodnosti vstupních podmínek mělo dojít k plošnému nasazení, bylo by vhodné zvolit takovou variantu, která poskytne dostatečnou dobu na přípravu potřebné legislativy, výběr vhodného dodavatele, proškolení dotčeného personálu a přípravě plánu realizace těchto výměn. V takovém případě lze očekávat postupnou implementaci chytrých elektroměrů začínající u odběrných míst nad 6 MWh roční spotřeby. Za tohoto scénáře by v roce 2023 mělo být osazeno zhruba 161 883 chytrých elektroměrů. V rámci nadcházejících patnácti let by pak měla společnost dojít ke stavu, kdy alespoň 95 % všech odběrných míst tvoří chytré elektroměry.

Posledním ukazatelem týkajícím se této perspektivy je počet vyřešených zákaznických požadavků. Tento ukazatel slouží jako měřítko efektivity práce a kvality poskytovaných a poprodejních služeb. Jedná se především o požadavky na připojení nových odběrných míst, změn na odběrných místech, dále různé změny přemístění měření, položek distribuční sítě a změny smluvních vztahů s klienty. Společnost za rok 2018 vyřešila 114 392 těchto žádostí. Toto číslo by se mělo v rámci několika let výrazně zvyšovat. K tomu by měla přispět automatizace rutinních činností společnosti, snížení počtu předávajících míst a další iniciativy zaměřené na samoobslužnost zákazníka a zlepšení kvality poskytovaných služeb. V rámci potřeb této diplomové práce byla zvolena cílová hodnota pro vyřešení zákaznických požadavků pro rok 2023 na 135 000 požadavků za rok. Důležitým parametrem

tohoto ukazatele také je, aby zvýšení požadavků bylo dosažitelné v rámci kapacitních možností všech terénních pracovníků. Tato čísla by tedy měla vykazovat určitou závislost.

3.7.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva je věnována učení se a růstu společnosti. Pro tuto perspektivu byly zvoleny čtyři vypovídající ukazatele, které jsou znázorněny pod tímto odstavcem. Data, čerpaná pro vypracování této kapitoly, jsou primárně z výroční zprávy společnosti, z intranetu a z dalších interních dokumentů. Zvolené ukazatele pro tuto perspektivu jsou následující:

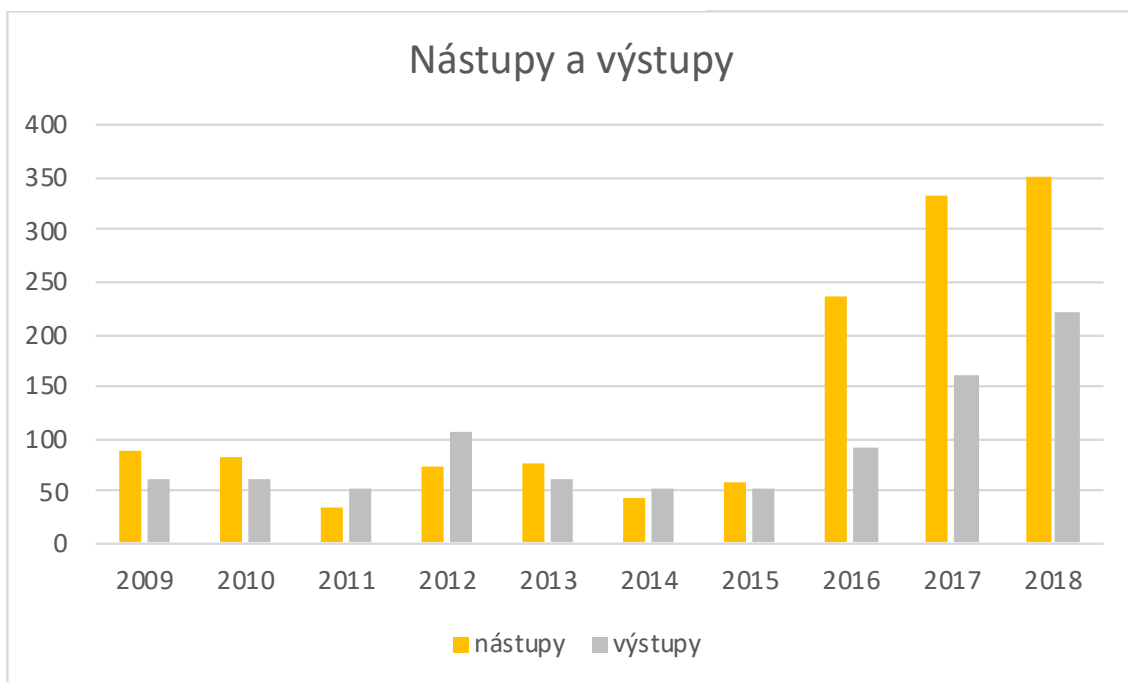
- Zaměstnanecká spokojenost.
- Nástupy a výstupy společnosti.
- Vzdělávání.
- Meziroční navýšení mezd.

Prvním diskutovaným ukazatelem této perspektivy je zaměstnanecká spokojenost. V rámci tohoto měřítka bude primárně vycházeno z průzkumu spokojenosti se zaměstnáním, který probíhal plošně ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. v druhé polovině roku 2019. Jak uvádějí autoři Suchanec a Ďásek (2019), je z hlediska společnosti důležité věnovat určitou pozornost zkoumání tohoto ukazatele. Sirgy et al. (2001) vyzvihuje zejména fakt, že spokojenost se zaměstnáním má významný vliv na chování člověka v organizaci. Ta se může následně projevit na výši jeho produktivity, ztotožnění se s cíli organizace, uspokojením z práce a dalšími faktory. Výzkumu spokojenosti ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. se zúčastnilo 2 183 respondentů. Mezi tři nejépe hodnocené faktory patřily: jistota práce, pracovní vybavení a firemní benefity. Naopak faktory, které prokázaly nejnižší spokojenost, byly: nefinanční ohodnocení (například pochvaly), předávání informací napříč společnostmi a možnosti kariérního růstu. Celková spokojenost se zaměstnáním byla na základě všech faktorů vyjádřena 75 % jako pozitivní. Díky tomuto průzkumu měla společnost prostřednictvím pohledů zaměstnanců možnost získat podstatné informace o jednotlivých nedostatcích, které je třeba v rámci několika let řešit. Po odstranění zjištěných překážek a pracovních omezení, podpoře

spolupráce, zlepšení informovanosti a dalších prvků výzkumu by v rámci několika let mohla spokojenost zaměstnanců vzrůst i přes navrženou cílovou hodnotu 80 % celkové spokojenosti pro rok 2023. Spokojenost zaměstnanců je však dlouhodobý proces, který je třeba neustále zkoumat a zlepšovat.

Nyní se dostáváme k dalšímu ukazateli, a tím jsou nástupy a výstupy zaměstnanců do a ze společnosti.

Graf č. 14: Nástupy a výstupy společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat z výročních zpráv společnosti

Jak můžeme vidět z grafu č. 14, od roku 2016 je počet zaměstnanců ve společnosti velmi proměnlivý. K 31.12.2018 měla společnost ČEZ Distribuce, a.s. 4 561 fyzických zaměstnanců. Což je téměř čtyřnásobek od roku 2015. Významnou roli v tuto chvíli, co se týče nástupu nových zaměstnanců, hrají digitalizace, automatizace a vývoj nových technologií, jež je třeba podchytit a najmout odborné zaměstnance, kteří disponují potřebnými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi. Od roku 2015 je viditelný i výrazný vzestup odchozích zaměstnanců ze společnosti. Příčiny těchto výstupů se můžou pro různé oblasti lišit. Každopádně jedním ze společných příčin jsou organizační změny ve společnosti, které se již několik let provádí za účelem převedení společnosti do digitální distribuce a její přípravu na

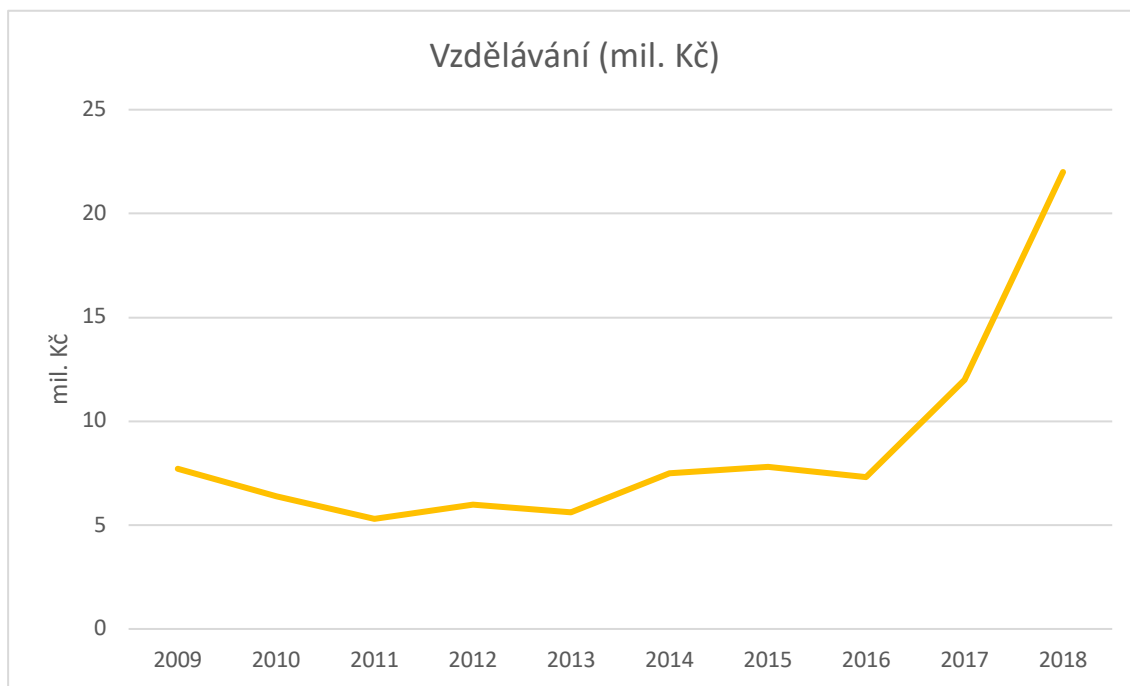
nástup tohoto odvětví. Další příčinou výstupu zaměstnanců, například pro Královehradecký kraj, je nedaleký automobilový závod Kvasiny, jež představuje významného konkurenta na poli lidských zdrojů. Zaměstnanci, kteří využijí této možnosti, následně ztrácí svou kvalifikaci v oboru elektra a představují tak nedostatek pracovních sil v tomto odvětví. V návaznosti na zvolený ukazatel je stěžejní také zhodnotit jeho budoucí vývoj. Proces přetváření společnosti a digitalizace v tuto chvíli není stále u konce a bude třeba najmout další odborníky z cílových oblastí. Dle interních dat společnosti budou roky 2020-2022 představovat vyšší citlivost z důvodu odchodu dovršení důchodového věku určitého procenta zaměstnanců společnosti. Cílem tohoto ukazatele je, v návaznosti na tyto informace, minimalizace odchodu potřebných odborníků ze společnosti a nábor nových zaměstnanců na nově vytvořené, ale i stávající pozice.

Předposlední ukazatel ve vztahu k této perspektivě je vzdělávání. To je v rámci této diplomové práce vyjádřeno finančními prostředky, které společnost investuje do rozšíření znalostí, schopností a dovedností svých zaměstnanců a dalších aktivit zabývajících se rozvojem lidských zdrojů, například ve formě spolupráce se středními a vysokými školami.

V grafu č. 15 na následující straně je znázorněn dosavadní vývoj investic do vzdělávání společnosti od roku 2009 do roku 2018. Vzhledem k přicházejícím trendům chytrých sítí, nových technologií a digitalizace bude třeba v následujících několika letech investice do vzdělávání dále rozšiřovat a podporovat. Ve společnosti se stále nacházejí zaměstnanci, jako jsou například terénní pracovníci (tvořící zhruba 50 % zaměstnanců), kteří dokáží skvěle odvést svou odbornou práci, ale stále existuje určitá část z nich, která doposud nepřišla ve vyšší míře do kontaktu s novými technologiemi a která bude třeba v této oblasti odborně proškolit. Neboť oni budou ti, kteří pracují v terénu se stále zvyšujícím se počtem těchto technologií, jež bude třeba určitým způsobem opravit, nebo nashbírat potřebné množství informací, tak aby byla zajištěna kvalitní data pro analýzy a modely potřebné pro efektivní a optimální řízení společnosti. Cílem tohoto ukazatele tedy bude pokračovat ve zvyšování investic na vzdělávání zaměstnanců všech úrovní organizační struktury a na vytváření spolupráce se studenty tak, aby bylo zajištěno nástupnictví ve společnosti a nedocházelo tzv. k odchodu potřebných znalostí,

zkušeností a dovedností. Na základě těchto skutečností byla pro rok 2023 stanovena cílová hodnota investic do vzdělávání ve výši 35 mil. Kč, ke které by společnost mohla v časovém horizontu těchto tří let postupně dojít.

Graf č. 15: Vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování dat z výročních zpráv společnosti

Poslední měřítko v rámci perspektivy učení se a růstu a zároveň tohoto návrhu BSC je meziroční zvýšení mezd. Jak uvádějí autoři Suchanec a Ďásek (2019) i mzdy představují důležitý faktor ovlivňující kvalitu pracovního života a pracovní spokojenosti. Zaměstnanci chtějí být za svou práci spravedlivě ohodnoceni, což může v některých případech hrát důležitou roli nejen v rámci jejich motivace, ale i plnění odpovědností vůči zaměstnavateli.

Pro případ této diplomové práce bude znázorněno hledisko tarifní a smluvní mzdy zaměstnanců společnosti. Pokud zaměstnanec disponuje tarifní mzdou, znamená to, že v případě jejich navýšování, obdrží ke svému dosavadnímu platu o konkrétní procento vyšší mzdu dle vyjednaných podmínek. U zaměstnanců se smluvní mzdou je rozdíl v tom, že dojde k navýšení objemu peněz, ze kterého jsou následně smluvní mzdy vypláceny, tudíž například 3% navýšení mzdy nemusí znamenat, že se mzdy navýší přesně o 3 %. Mezi roky 2019 a 2020 došlo ke zvýšení tarifních mezd zaměstnanců o 5 % a ke zvýšení smluvních mezd o 3 % s platností od 1.1.2020.

Průměrná roční míra inflace dle Českého statistického úřadu pro rok 2019 činila 2,8 %. Z toho vyplývá, že navýšení tarifních mezd, očištěných o průměrnou roční míru inflace činilo 2,2 %. U smluvních mezd, očištěných o hodnotu průměrné roční míry inflace, by hodnota měla představovat navýšení mezd v rámci 0,2 %. Na základě karanténní situace a zavedených nouzových opatření v časech dokončování této diplomové práce, lze předpokládat určité přibrzdění růstu těchto mezd, oproti roku 2023, kdy by mohlo navyšování opět dosahovat obdobné úrovně, jako mezi roky 2019 a 2020. Tedy až 5% navýšení mezd obou mzdových skupin.

4 Shrnutí výsledků a doporučení

V následující části budou shrnuty výsledky potřebné k odpovědím na výzkumné otázky.

1. Jaké jsou rozdíly mezi původní aktualizovanou teorií Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona vydanou v roce 2007 a aktuální strategií státní akciové společnosti ČEZ Distribuce, a.s. s názvem digid28?

Při zkoumání této otázky byly zjištěny určité rozdíly v oblastech finančního zaměření, zajišťování nových zákazníků, dopadů bezpečnosti, způsobu měřitelnosti, konkurence, regulace výnosů, rozsahu plánování a počtu perspektiv. Tyto rozdíly byly následně v rámci vhodnosti pro společnost porovnány pomocí programu Expert Choice 2000. Po porovnání nám systém poskytl výstup ve formě celkového výsledku, ve kterém strategie digid28 dosáhla 54,8 % oproti metodě BSC s 45,2 %. Z výsledků dílčích rozdílů je patrné, že BCS v určité míře zaostává v otázkách optimálního využití této metody ve veřejném sektoru a z hlediska časového omezení, díky čemuž v současnosti nemůže konkurovat aktuální strategii společnosti. Další část zkoumání by mohla navázat na podchycení těch rozdílů, které jsou pro společnost klíčové, a ve kterých představovala oproti metodě BSC významnou ztrátu. Je však patrné, že ne všech oblastech to bude možné.

2. S jakým CAPEX/OPEX rozpočtem lze dosáhnout cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných strana tak, aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestár?

Aby bylo zajištěno dosažení cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných stran a aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestárl, bylo by dle zkoumaného scénáře, vycházejícího z roku 2019, třeba první rok dosáhnout navýšení rozpočtu TOTEX o 9 %, v následujícím roce o dalších 8 %, v roce 2022 o 7 % a v posledním zkoumaném roce o 1 %. Výsledné navýšení rozpočtu TOTEX by tedy tvořilo zhruba 25 % od roku 2019 do roku 2023. Tímto způsobem by byl scénář realizovatelný za všech stanovených podmínek.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést porovnání rozdílů mezi původní aktualizovanou teorií Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona vydanou v roce 2007 a aktuální strategií státní akciové společnosti ČEZ Distribuce, a.s., navržení metrik či ukazatelů pro hodnocení jednotlivých perspektiv a určení s jakým CAPEX/OPEX rozpočtem lze dosáhnout cílů definovaných vlastníkem a ostatních zúčastněných stran, tak aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektrické energie a majetek společnosti nestárl.

V teoretické části byly představeny pojmy jako strategické plánování, řízení a analýza. Dále byla představena metoda měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard a závěrem pojem asset management podniku.

V úvodu aplikační části byla představena společnost ČEZ Distribuce, a.s. Šlo především o vymezení předmětu podnikání, popis organizační struktury, představení členů představenstva a dozorčí rady a podrobnější popis poslání, vize, strategie a cílů společnosti. Následoval detailnější popis aktuální strategie společnosti digid28 a jejich dílčích iniciativ a cílů.

V části, týkající se první výzkumné otázky, byla zvolena kritéria pro porovnání. Prostřednictvím těchto kritérií a předepsaných vah byly následně jednotlivé alternativy porovnány. Z pohledu vhodnosti pro státní akciovou společnost vyšla lépe varianta digid28. Otázkou však nastává, zda může nastat scénář, ve kterém by společnost mohla dominovat i v rámci kritérií, ve kterých získala nejméně bodů z výsledného hodnocení. To by bylo však třeba podrobit dalšímu zkoumání.

V druhé polovině aplikační části, byly jednotlivé iniciativy strategie digid28 rozděleny do perspektiv dle metody Balanced Scorecard. V rámci tohoto rozdělení byly dále ve vztahu k poslání, vizi a cílům společnosti navrženy ukazatele pro hodnocení odpovídajících perspektiv, jejich skutečné hodnoty k letem 2018 a 2019 (dle charakteru, dostupnosti a aktuálnosti informací) a odhad cílových hodnot na základě budoucího vývoje pro rok 2023. Cílové hodnoty, ke kterým se podnik může v roce 2023 přiblížit, byly navrhovány především dvěma způsoby. Jednalo se o výsledky analýzy možného scénáře vývoje společnosti, na základě předem stanovených podmínek, nebo pomyslným odvozením hodnot z dat minulých let. Podstatný díl této části tvořila zároveň odpověď na druhou výzkumnou otázku, jejíž výsledek byl z důvodu nevhodnosti zveřejnění konkrétní finanční hodnoty, vyjádřen procentuálním navýšením ve vztahu ke skutečné hodnotě OPEX/CAPEX rozpočtu z roku 2019.

Určitý nedostatek této práce by mohla představovat z části zmíněná časová rozdílnost. V době psaní této práce (rok 2020), byly zveřejněny pouze výroční zprávy společnosti do roku 2018, a tudíž nebylo možné určité části zpracovat na základě aktuálních dat. U některých ukazatelů bylo tedy vycházeno z dat roku 2018 a u některých z roku 2019. Tento časový rozdíl by tak mohl mít v určité míře vliv na vývoj dotčené cílové hodnoty. Hlavním cílem této diplomové práce však bylo provést porovnání metody Balanced Scorecard a navržení metrik či ukazatelů pro hodnocení jednotlivých perspektiv, což se, troufám tvrdit, podařilo.

6 Seznam použité literatury

1. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
2. ČASTORÁL, Zdeněk. *Správa majetku: (likvidace, konkurs)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-46-4.
3. ČEZ Distribuce, a.s. (2020). *Intranet*. Interní.
4. ČEZ Distribuce, a.s. (2020). *Nová koncepce, 2020*. Interní dokument.
5. ČEZ Distribuce, a.s. (2020). *O společnosti, základní informace*. Dostupné z: <http://www.cezdistribuce.cz/cs/informace-o-spolecnosti/vyrocnizpravy.html>
6. ČEZ Distribuce, a.s. (2018). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2018*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2018.pdf>
7. ČEZ Distribuce, a.s. (2017). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2017*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2017.pdf>
8. ČEZ Distribuce, a.s. (2016). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2016*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2016.pdf>
9. ČEZ Distribuce, a.s. (2015). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2015*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2015.pdf>
10. ČEZ Distribuce, a.s. (2014). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2014*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2014.pdf>
11. ČEZ Distribuce, a.s. (2013). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2013*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-2013.pdf>
12. ČEZ Distribuce, a.s. (2012). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2012*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocnizprava-2012-cz.pdf>

13. ČEZ Distribuce, a.s. (2011). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2011*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyroc-zprava-2011-cj.pdf>
14. ČEZ Distribuce, a.s. (2010). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2010*. Dostupné z: https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyroc_zprava_2010_cj.pdf
15. ČEZ Distribuce, a.s. (2009). *Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s., 2009*. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/edee/content/file-other/distribuce/o-spolecnosti/vyrocni-zprava-2009-cz.pdf>
16. ČSÚ. (2020). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Český statistický úřad, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
17. EBENER, Dan R. a Frederick L. SMITH. *Strategic planning: an interactive process for leaders*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2015. ISBN 9780809149209.
18. ERÚ. (2018). *Roční zpráva o provozu ES ČR 2018.*, dostupné z: http://www.eru.cz/documents/10540/4580207/Rocni_zprava_provoz_ES_2018.pdf/1420388b-8eb6-4424-9ad9-c06a57b5326c
19. FOGG, C. Davis. *Implementing your strategic plan: how to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: AMACOM, c1999. ISBN 9780814403945.
20. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
21. HANNABARGER, Chuck, Peter ECONOMY a Rick BUCHMAN. *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Hoboken: N.J.: For Dummies, 2007. ISBN 9780470133972.
22. LANGLOIS, Hugues a Jacques LUSSIER. *Rational investing: the subtleties of asset management*. New York: Columbia University Press Publishing, 2017. ISBN 9780231177344.
23. ISO 55000:2014 - Asset management - Overview, principles and Terminology. International Organization for Standardization. Retrieved March 5, 2020.

24. ISO 55001:2014 - Asset management - Management systems, Requirements International Organization for Standardization. Retrieved March 5, 2020.
25. ISO 55002:2014 - Asset management – Management systems – Guidelines for the application of ISO 5500, International Organization for Standardization. Retrieved March 5, 2020.
26. KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.
27. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
28. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-063-5.
29. KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
30. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
31. KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-587-1.
32. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
33. MOHANAN, Kathleen E. *The Government Manager's Essential Library*. London: Management Concepts Press, 2013. ISBN 9781567264326.
34. NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley., 2008. ISBN 9780470180020.
35. OLSEN, Erica G. *Strategic planning kit for Dummies*. 2nd ed. Indianapolis, N.J.: For Dummies, 2011. ISBN 9781118077771

36. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.
37. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
38. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
39. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
40. SIRGY, M. J. et al. 2001. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
41. SUCHANEC, Miroslav a Karel ĎÁSEK. Pracovní hodnoty, kvalita pracovního života a pracovní spokojenost sociálních pracovníků v ČR ve srovnání s dalšími sektory. *Czech [online]*. 2019, 19(3), 100-116 [cit. 2020-04-11]. ISSN 12136204.
42. SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
43. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
44. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
45. VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.
46. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1811-3.
47. ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-796-3.

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Bc. Daniel Plšek**
Osobní číslo: **I1800741**
Adresa: **Kollárova 1230, Náchod, 54701 Náchod 1, Česká republika**
Téma práce: **Strategické řízení v distribuční společnosti ČEZ Distribuce, a.s.**
Téma práce anglicky: **Strategic management of distribution company ČEZ Distribuce, a.s.**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.**
Katedra managementu

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce bude teoretické pojednání o otázkách spojených se strategickým řízením, porovnání rozdílů mezi zavedením BSC ve státní akciové společnosti oproti původním teoriím a navržení metrik či ukazatelů pro hodnocení jednotlivých perspektiv.

Osnova:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl a metodika práce
4. Vlastní text práce
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury
8. Zadání práce

Seznam doporučené literatury:

Mintzberg, Henry, and James Brian Quinn. *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education, 2003.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření účinnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: systémové vyřízení organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytvoření synergií*. Praha: Management Press, 2006. Knižovna světového managementu. ISBN 80-7261-155-0.

Rosenfeld, Robert H., and David C. Wilson. *Managing Organizations: Text, Readings, and Cases*. McGraw-Hill, 1999.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: