

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Interní procesy v podniku jako rozhodující složka
strategického plánu rozvoje**

**Internal business processes as a crucial component
of the strategic plan of development**

Bc. Jana Viktorie Šeinerová

Plzeň 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Viktorie ŠEINEROVÁ**
Osobní číslo: **K11N0177P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Interní procesy v podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Popište vývoj podniku a předpoklady pro jeho rozvoj v plánovaném období.
2. Sestavte střednědobý strategický plán podniku včetně jeho finančního vyjádření.
3. Navrhněte implementaci strategického plánu podle metodiky BSC.
4. Zpracujte strategickou mapu profilové strategie a vymezte předpoklady pro řízení výkonnosti podle metodiky BSC.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategického plánování.* Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- **HORVÁTH & PARTNER.** *Balanced Scorecard v praxi.* Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** *Strategy Maps.* Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 978-1-59139-134-0.
- **NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan.** *Výkonnost a tržní hodnota firmy.* Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- **ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka.** *Rozbor výkonnosti firem.* Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

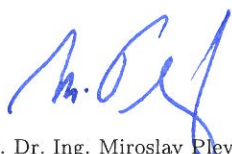
Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

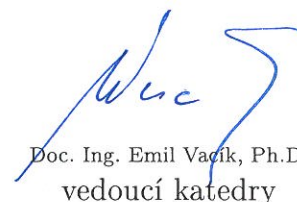
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Interní procesy v podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje“

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

V Plzni, dne 25. 4. 2014

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. nejen za odborné rady a cenné připomínky, ale především za jeho ochotu a čas, které mi po dobu práce věnoval. Zároveň děkuji Ing. Marku Netrvalovi, ekonomovi pro strategické projekty ve společnosti Plzeňská teplárenská, a.s., za informace a materiály poskytnuté pro zpracování tohoto tématu.

V neposlední řadě patří velký dík mé rodině a blízkým přátelům za podporu a zázemí, které mi po celou dobu studia vytvářeli.

Obsah

Úvod	7
1 Střednědobý strategický plán společnosti	9
1.1 Představení společnosti	9
1.2 Vlastnická a organizační struktura společnosti	10
1.3 Poslání	11
1.4 Vize	11
1.5 Strategické cíle	16
1.6 Strategie pro naplnění cílů	19
1.7 Analýza prostředí	20
1.7.1 Externí analýza.....	21
1.7.2 Vyhodnocení externí analýzy – matice EFE (External Forces Evaluation).....	29
1.7.3 Interní analýza	30
1.7.4 Vyhodnocení interní analýzy – Matice IFE (Internal Forces Evaluation).....	51
2 Finanční plán	53
2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát	53
2.1.1 Plán výnosů	53
2.1.2 Plán nákladů	54
2.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek a daň z příjmu.....	58
2.2 Plánovaná rozvaha	59
2.2.1 Plán aktiv	59
2.2.2 Plán pasiv.....	63
3 Implementace strategického plánu podle metodiky BSC	67
3.1 Odvození krátkodobých cílů a jejich měřítek	67
3.2 Převod strategických cílů do jednotlivých perspektiv modelu BSC	72
3.2.1 Finanční perspektiva	72
3.2.2 Zákaznická perspektiva	73
3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	73
3.2.4 Perspektiva potenciálu	74

3.3	Předstížené a zpožděné indikátory cílů BSC	74
3.4	Procesní schéma organizace.....	76
3.5	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	83
3.6	Transformace strategického plánu do akcí.....	84
3.7	Dokumentace strategických akcí.....	88
4	Tvorba strategické mapy.....	99
4.1	Vztahy příčin a následků.....	99
4.1.1	<i>Rámcová strategická mapa</i>	<i>100</i>
4.1.2	<i>Story of strategy</i>	<i>101</i>
	Závěr	114
	Seznam tabulek	117
	Seznam obrázků	120
	Seznam grafů	120
	Seznam použité literatury.....	121
	Tištěné zdroje.....	121
	Elektronické zdroje	121
	Další zdroje	123
	Seznam příloh.....	124

Úvod

Cílem diplomové práce s tématem „*Interní procesy v podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje*“ je analyzovat interní procesy ve vybraném podniku a za využití metodiky Balanced Scorecard nasměřovat tyto procesy tak, aby naplnily strategický plán společnosti. Hlavními body práce je tvorba střednědobého strategického plánu, jeho finanční vyjádření pomocí plánu finančního, následná implementace strategického plánu dle metodiky BSC a na závěr tvorba strategické mapy.

Firma, kterou si autorka pro zpracování této práce vybrala, je Plzeňská teplárenská, a.s., která je největším výrobcem a distributorem energií nejen na území města Plzně, ale i v celém Plzeňském kraji.

Abychom dokázali cíl práce naplnit, je potřeba dobře porozumět chodu teplárny, seznámit se se současným stavem uvnitř organizace a smyslem její samotné existence. Svoji pozornost proto nejdříve zaměříme na poslání a vizi společnosti, protože jediné správným pochopením těchto dvou komponent strategického plánu budeme schopni určit směr, jímž se bude teplárna v příštích pěti letech ubírat, vyvodit strategické cíle a vybrat nejvhodnější cestu (strategii) vedoucí k dosažení strategického záměru.

Musíme mít však na paměti, že existuje řada faktorů, ať už externího nebo interního charakteru, které mohou mít na strategický záměr společnosti pozitivní či negativní vliv. Pro jejich odhalení je použita analýza podnikatelského prostředí, jejímž výstupem jsou matice EFE a IFE hodnotící míru dopadu těchto faktorů na záměr teplárny. Důležitou součástí analýzy interního prostředí je také analýza finanční, která ukáže, jak vedení firmy v předchozích třech letech hospodařilo, a poskytne nám podklady pro finanční vyjádření strategického plánu na predikované období, tj. pro finanční plán.

Celý doposud nastíněný postup představuje základní stavební kámen pro zahájení stěžejní části této práce, kterou je implementace strategického plánu za pomoci výše zmíněné metodiky Balanced Scorecard. V rámci implementace jsou nejdříve odvozeny krátkodobé cíle, a to včetně jejich měřítek, představující jakési „podpůrné“ činnosti, jejichž realizace povede k naplnění cílů strategických. Ty jsou spolu s předstížitými a zpožděnými indikátory popsány a rozděleny do jednotlivých perspektiv modelu Balanced Scorecard. Následuje tvorba procesního schématu, kde se již konečně setkáváme s pojmem „interní procesy“ v pravém slova smyslu. Toto schéma názorně ukazuje

provázanost procesů napříč organizací, předurčuje osoby zodpovědné za jejich realizaci a naznačuje způsob, jakým se dá strategický plán transformovat do strategických akcí, jejichž postupná realizace povede ve výsledku k naplnění strategického plánu. Všechny definované akce jsou podrobně charakterizovány formou tzv. karet strategických akcí v dokumentaci, která je nezbytným podkladem pro následnou tvorbu strategické mapy.

Tvorba strategické mapy představuje již pouhý mechanický postup, kdy na základě všech dostupných a zpracovaných informací vytvoříme grafické schéma znázorňující tzv. vztahy příčin a následků, které vznikají mezi jednotlivými strategickými akcemi a cíli. Pro úplnost ještě doplníme strategickou mapu o tzv. „Story of strategy“, představující plynulý text vysvětlující logiku řetězce vztahů příčin a následků.

1 Střednědobý strategický plán společnosti

Strategický plán či záměr společnosti představuje významný nástroj sloužící k řízení rozvoje podniku. Zároveň je považován za důležitý podkladový materiál, jehož účelem je přesvědčit potenciální investory o výhodnosti projektu a přimět je k poskytnutí kapitálu pro jeho financování. [2]

1.1 Představení společnosti

Plzeňská teplárenská, a. s. je energetickou společností s dlouholetou tradicí, která se zaměřuje na dodávku služeb neodmyslitelně patřících k všednímu životu obyvatel místních klimatických podmínek. Vznikla 1. ledna 1994 oddělením ze státního podniku Západočeské energetické závody. Již od počátku se zabývá výrobou a dodávkami tepla pro vytápění a ohřev teplé užitkové vody na území města Plzně. Za dobu své existence prošla firma několika změnami, které odrážejí dynamický vývoj energetického odvětví a zaručují všem jejím zákazníkům jistotu v kvalitě a bezpečnosti služeb, ekologii a stabilitě podniku. Díky tomu si také vydobyla dominantní tržní postavení v regionu města Plzně. V roce 2001 obohatila Plzeňská teplárenská, a.s. svoji činnost o výrobu a obchod s elektřinou a získala certifikát na poskytování primární a sekundární regulace při dodávkách elektřiny. O dva roky později se její produkce rozrostla ještě o dodávky energie chladu. V poslední dekádě začala firma pozvolna přecházet na alternativní zdroje energie v podobě biomasy. Významnou událostí minulých let je vstup firmy na trh s komunálními odpady a převzetí provozu komunální skládky odpadu v Chotíkově.

Tabulka 1 - Základní údaje o společnosti

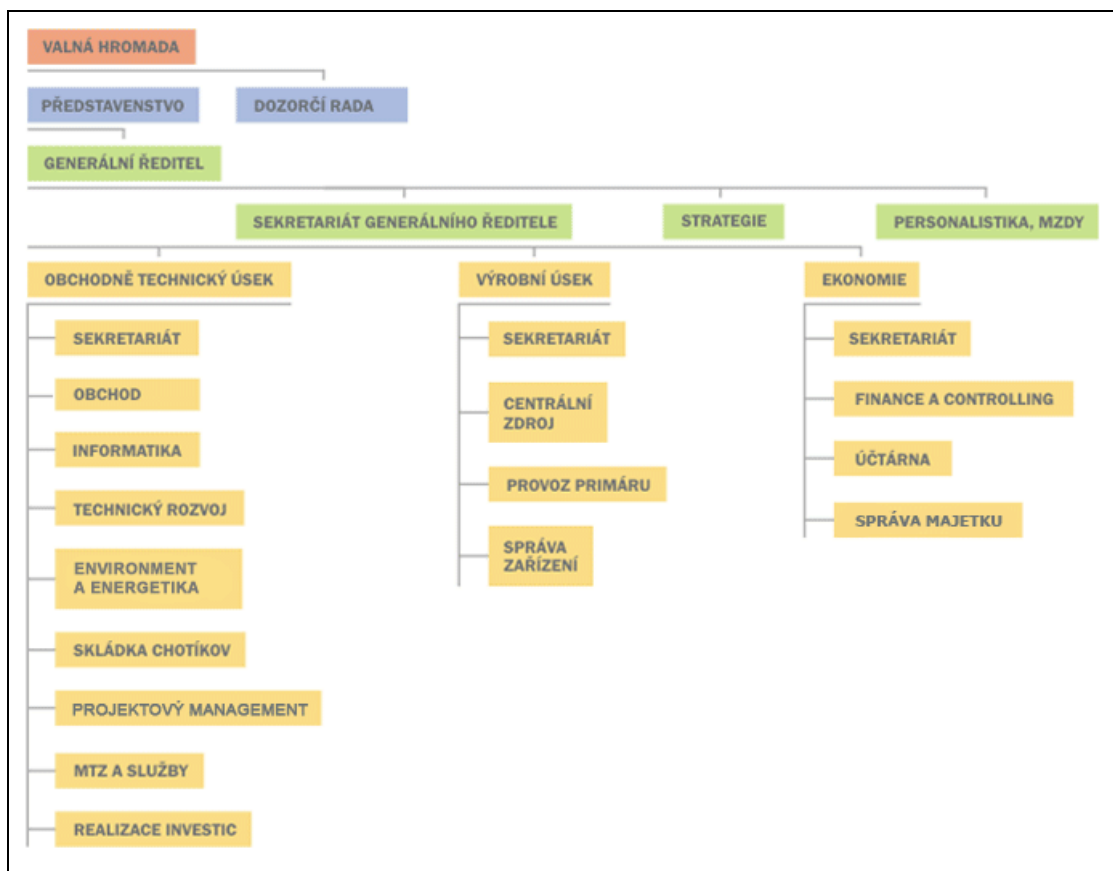
Sídlo společnosti	Doubravecká 2578/1, 304 10, Plzeň
Identifikační číslo	497 90 480
Předmět podnikání	Výroba elektřiny; Výroba tepelné energie; Rozvod tepelné energie; Obchod s elektřinou; Hostinská činnost; Činnost účetních poradců; Vedení účetnictví; Vedení daňové evidence; Montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení; Vodoinstalatérství; Topenářství; Činnost technických poradců v oblasti energetiky; Izolátérství; Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu; Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob; Reklamní činnost a marketing; Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných); Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady; Provádění staveb, jejich změn a odstraňování; Kopírovací práce, Drážní doprava; Provoz dráhy – vlečky; Ubytovací služby; Kovoobráběčství, Opravy, revize a periodické zkoušky vyhrazených tlakových zařízení; Projektovaná činnost ve výstavbě, Zámečnictví; Činnost technických poradců v oblasti provozu a oprav energetických zařízení; Testování, měření a analýzy; Manipulace s nákladem; Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství; Zprostředkování obchodu; Zprostředkování služeb; Specializovaný maloobchod.
Základní kapitál	1 092 957 000,00 Kč
Den zápisu do OR	1. ledna 1994

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

1.2 Vlastnická a organizační struktura společnosti

Jediným akcionářem společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. je od roku 2008 Statutární město Plzeň. Ve funkci generálního ředitele působí od 1. ledna 2002 Mgr. Tomáš Drápela.

Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: [16]

1.3 Poslání

Poslání dává odpověď na otázky, jaký je smysl podnikání dané firmy, čím je tato organizace jedinečná, komu jsou její produkty či služby určeny a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Zjednodušeně řečeno vysvětluje, proč společnost existuje. [1]

Posláním společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. je zajišťovat pro zákazníky včasné a kvalitní dodávky tepla, elektřiny a chladu při respektování požadavků na ochranu životního prostředí a zachování plnohodnotného života v regionu města Plzně.

Motto společnosti „Více než energie“, jež je součástí logotypu, symbolizuje dlouhodobé snažení firmy poskytovat obchodním partnerům a dodavatelům více než standardní dávku energií.

1.4 Vize

Vize vyjadřuje časově ohraničenou představu, jak se společnost vidí v budoucnosti. Její obsah je tvořen jednotlivými komponenty, které musí být konzistentní, aby dávala vize

smysl. Důležitou součástí vize je inovační náboj vyjadřující, jakým způsobem se firma posune ze současného stavu do stavu cílového. [1]

Vedení společnosti za podpory vysoce kvalifikovaného personálu dlouhodobě usiluje o poskytování kvalitních, spolehlivých a komplexních služeb při zachování seriózní cenové nabídky a s minimálním negativním dopadem na životní prostředí. To vše za využití špičkové technologie. Snažení organizace dokládá plnění emisních limitů, získaná certifikace v oblasti systému environmentálního managementu (ISO 14001), systému řízení jakosti (ISO 9001) a systému managementu BOZP, každoroční investice do technologií a v neposlední řadě získání titulu „Bezpečný podnik“. [16]

Vizi společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. je pro následující pětileté období nadále poskytovat zákazníkům kvalitní a spolehlivé dodávky tepla, elektřiny a chladu za velmi příznivé ceny. Společnost se též zavazuje k zodpovědnému chování vůči životnímu prostředí a k angažovanosti v oblastech kultury, zdravotnictví a sportu v regionu města Plzně. Součástí vize je též dosažení kladného výsledku hospodaření a obnova dožívajících technologických celků v podobě dvou kotlů na spalování hnědého uhlí.

Komponenty vize společnosti jsou následující:

Strategie záměru

Plzeňská teplárenská, a.s. je dlouhodobě stabilní energetickou společností. Pod záštitou města Plzně, které je jejím jediným akcionářem, se firmě daří každoročně dosahovat kladného výsledku hospodaření, a to i přes velmi nákladné investice, které musí pro zachování vysoké úrovně technologie vynakládat. Právě díky podpoře města Plzně, jeho podnikatelskému duchu a ochotě akceptovat některá rizika je teplárně umožněno provádět již řadu let masivní investice do nových technologií.

V takto nastavené investiční činnosti bude organizace pokračovat i v příštích letech své existence za předpokladu, že po celou dobu pětiletého plánovacího období bude dosahovat kladného výsledku hospodaření. [18]

Trh a tržní segmenty

V oblasti teplárenství je společnost největším výrobcem a distributorem na území města Plzně. Prostřednictvím centrálního systému zásobování zajišťuje dodávky tepla pro vytápění a ohřev teplé užitkové vody pro všechny plzeňské městské obvody. Celkem tak pokrývá dvě třetiny poptávky odběratelů města Plzně, čímž na tomto trhu zaujímá do-

minantní postavení. V rámci západočeské metropole Plzeňská teplárenská, a.s. vystupuje i jako výrobce a dodavatel elektrické energie a nově též energie chladu, kde má firma v současné době několik zákazníků a jejich počet se stále rozšiřuje. Vzhledem k předmětu podnikání nemá teplárna žádné organizační složky v zahraničí ani ambice na tyto trhy v budoucnu pronikat.

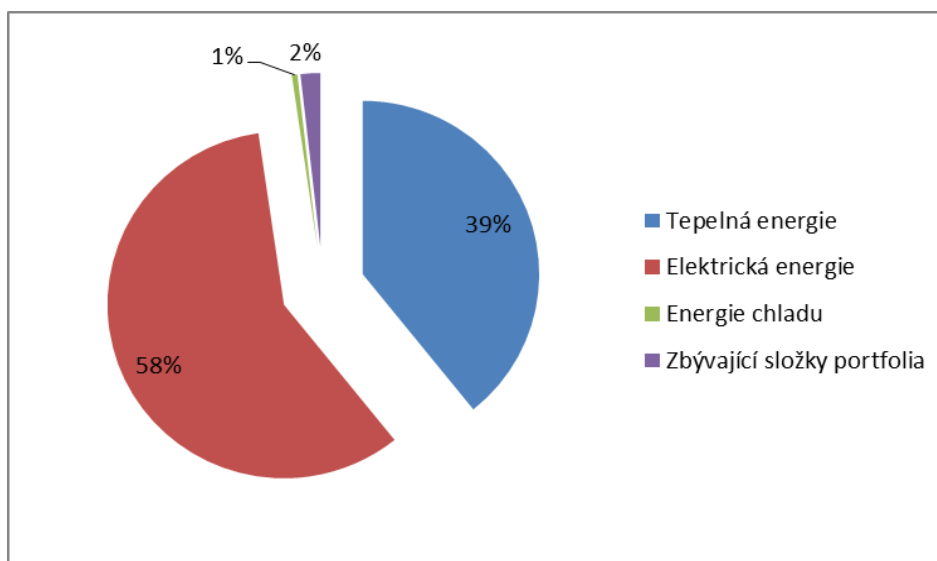
Společnost již nemá moc prostoru pro připojování nových zákazníků. Tržním segmentem pro potenciální významná připojení je např. nově vznikající bytová zástavba s více než sty moderními byty v lokalitě Plzeň Bručná či budova nového plzeňského divadla. Snahou firmy bude udržet si pomocí dostatečného počtu odběrných míst nadále dosavadní tržní postavení v sektoru teplárenství v rámci města Plzně.

Produkt a jeho výjimečnost

Do portfolia nabízených produktů firmy patří **dodávky tepelné energie** pro vytápění, ohřev teplé vody a vzduchotechniku, dále **výroba a obchod s elektřinou a dodávky chladu**, které nacházejí své uplatnění především v letních měsících v oblasti technologických procesů, klimatizace a chlazení vnitřních prostor. Společnost se nově zaměřuje také na zneškodňování komunálního odpadu prostřednictvím **odpadového hospodářství** a na tzv. **zelenou energii**, která představuje výrobu tepla a elektřiny za pomoci obnovitelných zdrojů v podobě biomasy.

Vedení společnosti nezamýšlí skladbu portfolia měnit či rozšiřovat o nové produkty. Na konci plánovacího období bude jeho struktura naprosto shodná. Největší objem portfolia bude přitom nadále představovat výroba elektrické a tepelné energie, dále pak výroba energie chladu a ve zbytku jeho ostatní složky. Objemové zastoupení jednotlivých částí portfolia je vyjádřeno pomocí následujícího grafu jako podíl těchto složek v roce 2012 na tržbách společnosti za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato proporce bude zachována i v příštích pěti letech plánu.

Graf 1 - Podíl jednotlivých složek portfolia na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti Plzeňská teplařenská, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti patří většina domácností a firem na území města Plzně. Jejich spektrum je velmi rozmanité. Tepelnou energii dodává Plzeňská teplařenská, a.s. do více než 42 000 bytů a desítek průmyslových, správních, komerčních, školských, zdravotnických, kulturních a sportovních objektů. Bytové odběry tepla tak tvoří 46 % z celkových dodávek, ve zbývající části se jedná o odběry nebytové.

Pro zachování poptávky u stávajících odběratelů tepla, popř. pro její zvýšení, bude firma v příštích pěti letech aktivně stimulovat počet připojených míst a zvyšovat ho prostřednictvím nových významných tržních segmentů, které byly definovány výše. [16]

Technologie

Plzeňská teplařenská, a.s. disponuje na poměry ČR neobvykle rozmanitou zdrojovou základnou jak v oblasti kotlů a spalovaných paliv, tak v oblasti turbín. Velmi dobrá úroveň technologie tvoří spolu s dlouholetými zkušenostmi v oboru základní stavební kámen úspěchu a předpoklad pro kvalitní a spolehlivé služby. To si ovšem žádá každoročně investovat nemalé finanční prostředky na její obnovu a modernizaci.

Vzhledem k některým dožívajícím technologickým celkům a ekologizačním opatřením bude muset firma do roku 2018 provést významné investice na jejich obnovu či výměnu. Jedná se především o úpravy kotle K6 na možnost spalování většího množství

biomasy, nové hořáky na kotlích K4, K5 na snížení oxidů dusíku, úpravy odsíření a náhradu záložních kotlů K2, K3 kotlem plynovým. Díky výstavbě spalovny Chotíkov bude ke konci plánovacího období ještě více rozšířena již nyní dost diverzifikovaná palivová základna o odpady. Tento zdroj posílí spolehlivost zdrojů a zásobování sídliště Lochotín, kam dnes vede pouze jeden napaječ. Zároveň dojde díky spalovně k úspoře emisních povolenek. [19]

Veřejná image

Během své dlouholeté existence se firmě podařilo vybudovat si velmi dobré postavení v očích veřejnosti. Pro špičkovou kvalitu své produkce je dnes prezentována jako spolehlivý a bezpečný dodavatel energií s kladným vztahem k životnímu prostředí, v jehož zájmu je vždy na prvním místě spokojený zákazník. To vše je umocněno angažovaností organizace při podpoře kultury, zdravotnictví a v dalších oblastech v regionu.

Firma též intenzivně pracuje na minimalizaci ekologické zátěže svého okolí, zaměřuje se na ukazatele kvality vypouštěných emisí a všechny negativní faktory ovlivňující sledované ekologické ukazatele se snaží eliminovat, popř. úplně odstranit. Díky zodpovědnému přístupu vedení firmy byla Plzeňská teplárenská, a.s. začleněna mezi společnosti s nejšetrnějším přístupem k životnímu prostředí v kategorii výroby tepla a elektřiny.

Udržet si přízeň veřejnosti je obecně velmi náročné. Důkazem je kritika, které teplárna čelí v souvislosti s nedávno zahájenou výstavbou spalovny odpadu v Chotíkově. Pro zachování svého dobrého jména a posílení zákaznické důvěry bude Plzeňská teplárenská, a.s. usilovat o to, aby město Chotíkov mohlo čerpat veškeré ekologické a finanční výhody z provozu spalovny vyplývající. [16]

Sociální koncepce

O vysoké technické odbornosti Plzeňské teplárenské, a.s. svědčí skladba jejich zaměstnanců, kteří jsou tvořeni z 36 % technickohospodářskými pracovníky a z 64 % dělníky, přičemž většina zaměstnanců firmy má odborné či vysokoškolské vzdělání. V rámci vzdělávací činnosti se firma zaměřuje na odborné kurzy, semináře pro THP a na profesní růst zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nejčetnější skupinou zaměstnanců jsou lidé pracující ve firmě více jak 20 let, je organizace vnímána jako zaměstnavatel s dlouhodobou perspektivou. [16]

Vedení organizace si dobře uvědomuje důležitost vysoce kvalifikovaného personálu v odvětví energetiky. Firma proto bude nadále vynakládat prostředky na odborné vzdělávací kurzy při zachování stávající struktury zaměstnanců tak, aby na konci plánovacího období byli všichni technickohospodářští pracovníci kompetentní v oblasti nově instalovaných technologií.

1.5 Strategické cíle

V provázanosti s výše uvedeným posláním a vizí společnosti je zapotřebí stanovit strategické cíle popisující plánovaný konečný stav, ke kterému zpracovaná vize směřuje. Při definování cílů je nutné dbát na to, aby byly tyto cíle stanoveny jasně a vyjadřovaly změnu, které chce podnik dosáhnout. Důležitá je též výsledková orientace cílů, vzájemná nezávislost, vyjádření v měřitelných ukazatelích a jejich soulad s vizí. [1]

Pro období 2014 – 2018 si společnost vytyčila tyto cíle:

Finanční oblast

Základním strategickým cílem společnosti bude **udržení kladného výsledku hospodaření** po celé plánovací období i přesto, že v roce 2012 hodnota tohoto ukazatele oproti předchozímu roku v důsledku nepříznivých externích vlivů klesla (viz finanční analýza). Tyto negativní události v podobě klesající ceny silové elektřiny, nových legislativních nařízení či absence dlouhodobé energetické politiky České republiky bude společnost schopna i nadále kompenzovat pomocí efektivních investic z předchozích let.

Oblast růstu podniku

V této oblasti si podnik klade za cíl **úspěšné obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001**. Vzhledem k tomu, že poslední dozorový audit proběhl v březnu 2012, připadá další termín recertifikace na rok 2015 a dále na rok 2018. Závěry z posledního provedeného auditu nasvědčují, že schopnost organizace vyrovnat se s požadavky těchto norem je podmíněna vysokou odbornou zdatností pracovníků, nastavením systému a oblastí působení organizace, tj. energetikou.

Tržní oblast

Již dříve jsme řekli, že společnost zaujímá dominantní postavení v poskytování tepelné energie na území města Plzně. Toto prvenství bude chtít obhájit i v příštích letech své existence. Dalším cílem společnosti je tedy **udržení dominantního tržního postavení**

v dodávkách tepla pro město Plzeň v následujícím pětiletém horizontu. Předpokladem k naplnění tohoto cíle bude zachování stávajících odběratelů a dorovnání snížených odběrů (např. z důvodu zateplování budov) nově připojenými významnými odběrnými místy v podobě již zmíněného divadla a nové bytové výstavby.

Navzdory rostoucí ceně tepla (k 24. 1. 2013 činila průměrná cena tepla 594,20 Kč za GJ) se daří Plzeňské teplárenské, a.s. dlouhodobě držet cenovou hladinu relativně nízko v porovnání s ostatní konkurencí. Nejlevnějším dodavatelem tepla na českém trhu jsou Elektrárny Opatovice s cenou 405,50 Kč za GJ, naopak nejdražším dodavatelem je při ceně 806,50 Kč za GJ Jablonecká teplárenská a realitní, a.s. Plzeňská teplárenská, a.s. zaujímá s cenou 490,40 Kč za GJ tepla příčku třetího nejlevnějšího dodavatele tepelné energie v České republice. [12]

Pro dosažení maximální spokojenosti svých zákazníků se firma zavazuje **poskytovat v roce 2018 služby za seriózní cenovou nabídku v porovnání s ostatními výrobci tepla v rámci celé České republiky, a to při zachování vysoké úrovně kvality vyráběné produkce.** Nástrojem pro naplnění tohoto cíle bude efektivní obchodování s emisními povolenkami.

Technologická a investiční oblast

V roce 2012 se společnosti podařilo uzavřít desetiletý kontrakt na dodávku hnědého uhlí se Sokolovskou uhelnou. S ohledem na omezenost tohoto paliva musí firma již nyní zvažovat možnost postupného vyčerpání hnědouhelných dolů. Z tohoto důvodu si Plzeňská teplárenská, a.s. stanovila za cíl **snížit do roku 2018 závislost na hnědém uhlí na 50 % současné spotřeby** tohoto zdroje energie. Omezení je možné provést zvýšením podílu jiných alternativních zdrojů energie (biomasa, zemní plyn, komunální odpad). [16]

Během plánovacího období bude dokončena výstavba spalovny komunálního odpadu v Chotíkově, což bude pro firmu představovat investici zhruba ve výši 2 700 mil. Kč. Pro návratnost investice bude dalším strategickým cílem společnosti **dosahovat v roce 2018 plnohodnotného provozu tohoto spalovacího zařízení**, které bude schopno spálit ročně až 95 tis. tun odpadu. [21]

V souvislosti s ochranou ovzduší byla přijata nová směrnice Evropské unie 2010/75/EU, která snižuje všem velkým plynárnám a elektrárnám povolené emisní limity, a to od 1. ledna 2016. Současné zařízení teplárny není takového snížení emisí

schopno. Firma si proto stanovila za cíl **provést do roku 2018 všechna nezbytná ekologizační opatření**, která umožní teplárně další pokračování v provozu uhelných zdrojů. Výše zmíněná opatření budou pro firmu představovat dodatečné investice, jejichž výše by neměla přesáhnout 102 mil. Kč. [19]

Některé technologické celky společnosti jsou již před koncem své životnosti. Jedná se především o dva kotle (K2 a K3), které jsou dnes využívány ke krytí špiček potřeby tepla v zimním období. S ohledem na provozní rizika není další prodlužování jejich životnosti vhodné. Společnost si klade za cíl **nahradit do zahájení topné sezóny 2018 – 2019 dožívající technologické zařízení novým plynovým kotlem**. K dosažení cíle bude do roku 2018 proinvestováno cca 320 mil. Kč. [19]

Sociální oblast a kvalita zaměstnanců

V této oblasti si organizace klade za cíl **vytvořit do roku 2018 strukturu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací pro zachování plnohodnotného provozu teplárny**, a to v poměru 36 % technickohospodářských pracovníků a 64 % dělníků. V příštím pětiletém horizontu bude tedy vedení teplárny průběžně vyrovnávat odchod současných zaměstnanců přijímáním do zaměstnání nových uchazečů s odpovídajícím vzděláním a kvalifikací.

Budování dobré image je po řadu let součástí podnikatelské strategie Plzeňské teplárenské, a. s. Ve snaze udržet si nadále dobré jméno zavazuje se organizace poskytovat každoročně finanční prostředky na podporu veřejného dění v rámci města Plzně. Jejím cílem je **rozdělit do roku 2018 na sponzorských darech** v oblasti sportu a kultury cca **100 mil. Kč**. [24]

Ekologická oblast

S ohledem na důležitost ochrany životního prostředí a zachování plnohodnotného života občanů města Plzně je posledním strategickým cílem společnosti **ochrana životního prostředí** v podobě eliminace negativních vlivů vyplývajících z její podnikatelské činnosti.

Firma se tedy zavazuje vynaložením mandatorní investice snížit do roku 2018 množství emisí oxidu uhličitého (SO₂) o 88 %, oxidu dusíku o 69% (NO_x) a prachu (TZL) o 80 % tak, aby byly tyto emise v souladu se směrnicí EU 2010/75/EU.

1.6 Strategie pro naplnění cílů

Strategie představuje způsob a cestu, jak v plánovacím období nejlépe dosáhnout stanovených strategických cílů a naplnit tak zájmy společnosti v souladu se zájmy všech dalších zainteresovaných stran. Dobře zvolená strategie musí kromě strategického záměru brát ohled na příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí a na silné a slabé stránky, které skýtá interní prostředí organizace.

V odborné literatuře můžeme nalézt několik typů strategií spolu s podmínkami, jež určují, která z nich je pro daný podnik a jeho strategický záměr vhodná. Konečná varianta strategie bývá ovšem kombinací několika různých typů. [1]

Pro naplnění definovaných cílů využije Plzeňská teplárenská, a.s. následujících strategií:

Vývoj produktu (intenzivní strategie)

Nosnou strategií podnikatelského záměru společnosti je vývoj produktu. Tato strategie si klade za cíl zvýšení prodejů prostřednictvím zdokonalování a modifikace současné produkce. Předpokladem pro její využití jsou úspěšné produkty firmy ve fázi zralosti a tlak konkurence na novou technologii a kvalitu výrobků. Ke strategii se váží vývojové náklady a potřeba disponibilní kapacity vývoje. [1]

Vývoj produkce Plzeňské teplárenské, a.s., která je tvořena výrobou a dodávkami energie tepla, elektřiny a chladu, je zaměřen především na investice do technologií a samotných výrobních procesů tak, aby byly v souladu s legislativou, ekologickými normami a požadavky města Plzně ve prospěch všech jejích obyvatel. Právě díky špičkové technologii a efektivní výrobě roste kvalita všech složek portfolia v podobě vyšší spolehlivosti a bezpečnosti dodávek, minimalizace odstávek a seriózní cenové nabídky. V tomto trendu hodlá společnost pokračovat v průběhu celého plánovacího období. Důraz bude přitom kladen na zachování kladného výsledku hospodaření při daném objemu investic.

Své volné kapacity ve vývoji uplatňuje teplárna v oblasti alternativních zdrojů energie. Řeč je především o biomase a komunálním odpadu. Díky životnímu stylu dnešní konzumní společnosti roste množství tohoto odpadu raketovým tempem. Jeho spalování představuje pro firmu významný zdroj energie a možnost diverzifikace palivové základny bránící extrémnímu zdražování tepla závislého na dodávkách uhlí.

Z podnikatelské činnosti Plzeňské teplárenské, a.s. je zřejmé, že zde není příliš velký prostor pro modifikaci produkce dle přání zákazníků. Závazné jsou pro firmu především požadavky vlastníka, tj. statutárního města Plzně, legislativa a zájmy společnosti jako celku. Pro jejich naplnění se firma zavazuje udržovat neustále vysokou úroveň technologií, kvalifikovaný personál a efektivní procesy výroby zajišťující kvalitu vyráběné produkce, spokojené a věrné zákazníky.

Rozvoj trhu (intenzivní strategie)

Další významnou strategií přispívající k naplnění cílů Plzeňské teplárenské, a.s., při níž jsou nabízeny současné produkty firmy na nových trzích, je rozvoj trhu. [1]

Podnik již nemá mnoho prostoru pro zvyšování odběrů u stávajících zákazníků. Absolutní spotřeba energie klesá, a to díky ekonomickému chování odběratelů, které má za následek snižování energetické náročnosti. Díky rozvětvené síti rozvodů tepelné a elektrické energie po celé Plzni, dostupným zdrojům a kapacitám je teplárna schopna pokrýt mnohem větší část trhu a stimulovat tak odběry energií pro udržení své současné tržní pozice. Za pomoci této strategie bude vedení společnosti usilovat o realizaci produkce na nových tržních segmentech, jako jsou nově vznikající bytové zástavby a jiná významná odběrná místa.

Shrňme-li výše uvedené strategie, je zřejmé, že v průběhu celého plánovacího období se bude společnost zabývat prvotně investiční činností do technologií a vývoje produkce tak, aby veškerá její činnost byla v souladu s požadavky a zájmy všech zainteresovaných stran. Za využití dostupných zdrojů bude teplárna dále usilovat o získání nových tržních segmentů a udržení současné tržní pozice dominantního výrobce a dodavatele tepelné energie v rámci města Plzně. V provázanosti s novými technologiemi bude moci rozšířit palivovou základnu o nové zdroje energie, čímž vznikne prostor pro udržení nízké cenové hladiny v porovnání s ostatní konkurencí.

1.7 Analýza prostředí

Při analýze prostředí dochází ke konfrontaci podnikatelského záměru a prostředí, které může ovlivňovat strategická východiska. [1]

Hlavním důvodem pro zpracování analýzy prostředí je zjistit pozici teplárny v prostředí, v němž působí, zajistit včasnou reakci vedení společnosti na změny v prostředí, posou-

dit potenciál dalšího rozvoje firmy, předvídat chování zákazníků a konkurentů a identifikovat rizikové faktory související se strategickým záměrem. [1]

Mezi složky analýzy prostředí patří:

Analýza externího prostředí zahrnující **makroprostředí**, které existuje nezávisle na vůli podniku, a **mezoprostředí**, jež je podnik schopen částečně ovlivnit.

Analýza interního prostředí, tj. **mikroprostředí**, které je formulováno samotnou činností podniku. [1]

1.7.1 Externí analýza

1.7.1.1 Makroprostředí

Legislativa a politika

Plzeňská teplárenská, a.s. je povinna dodržovat platné normy, nařízení, zákony, vyhlášky a směrnice týkající se energetického odvětví, které mají vliv na její podnikatelský záměr. Jedná se především o energetický zákon, zákon o hospodaření energií, zákon o ochraně veřejného zdraví, směrnici o průmyslových emisích, státní energetickou koncepci České republiky a energetickou politiku ČR.

Zásadní vliv na činnost Plzeňské teplárenské, a.s. má výše zmíněná směrnice Evropské unie 2010/75/EU, o průmyslových emisích, která snižuje teplárnám a elektrárnám povolené emisní limity. Společnost tak musí v průběhu plánovacího období počítat s provedením patřičných investičních a provozních opatření pro snížení vypouštěných emisí, aby nemusela odstavit zdroje z provozu, popř. značně utlumit svoji výrobu. Jedná se především o již zmíněnou instalaci kotlů na spalování biomasy a úpravy stávajícího odsiřovacího zařízení. [19]

Plzeňská teplárenská, a.s. podléhá stejně jako každý jiný teplárenský subjekt podle zákona o cenách tzv. věcnému usměrňování, jehož principem je stanovení ceny na základě oprávněných nákladů a přiměřeného zisku. Regulace cen je tedy dalším faktorem, který může mít vliv na záměr společnosti v podobě omezeného prostoru pro cenotvorbu. Cenovou regulaci provádí Energetický regulační úřad (ERÚ), který stanoví obvykle na dobu jednoho roku cenu za jednotku tepla (1 MJ), tzv. cenový strop. S ohledem na tuto normu pak musí teplárna stanovit takovou cenu tepla, v níž zahrne veškeré náklady na pořízení zdrojů, náklady na modernizaci výroby a teplárenské sítě, další provozní náklady, DPH a samozřejmě marži, to vše za předpokladu, že nepřekročí danou cenovou

hranici. Dodržování stanoveného cenového stropu je kontrolováno Státní energetickou inspekcí.

Na cenu produkce má vliv zahrnutí společnosti do systému ETS (Emissinos Trading Scheme). V rámci tohoto systému firma obchoduje prostřednictvím emisních povolenek s emisními právy a může tak flexibilně dosahovat požadovaných redukčních cílů pro emise skleníkových plynů. Význam obchodu s emisními povolenkami spočívá ve snaze Evropské unie zabránit globálnímu oteplování. Povolenky, které jsou přidělovány jednotlivým státům unie, jsou pak v rámci jednotlivých států přerozděleny podnikům dle tzv. historických emisí. Jedna emisní povolenka přitom opravňuje firmu vypustit do ovzduší 1 tunu skleníkového plynu. V praxi se jedná o určitou podobu „odpuštění“, přičemž podaří-li se některému státu emise snížit, může takto ušetřené množství povolenek prodat jiným státům, které do ovzduší emitují více skleníkových plynů. Postupné snižování počtu bezplatně přidělených povolenek a pozvolný přechod k jejich povinnému nákupu pro vypouštění emisí oxidu uhličitého do ovzduší představuje pro teplárnu růst provozních nákladů, které se promítnou v cenách finální produkce. [15]

Předpokládaný vývoj bezplatně přidělených emisních povolenek pro Plzeňskou teplárenskou, a.s. zachycuje následující tabulka:

Tabulka 2 - Predikce celkového množství bezplatně přidělených povolenek CO₂ v letech 2013 - 2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové množství (kt/r CO ₂)	191,433	162,340	135,581	111,196	94,389	81,285

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Ekonomika

Firma se zavázala snížit do roku 2018 závislost na hnědém uhlí pomocí postupného přechodu na alternativní zdroje energie. I přesto pro ni bude na konci plánovacího období uhlí představovat 50 % podílu celkového objemu využívaných paliv pro výrobu tepelné a elektrické energie. Je proto nezbytné soustředit nadále pozornost na vývoj trhu s hnědým uhlím v České republice, a to především na rostoucí cenu této komodity, kterou bude firma nucena popř. zohlednit při výpočtu ceny finální produkce.

Současná cena hnědého uhlí se pohybuje okolo 40 Kč/GJ. Po celé plánovací období se tato úroveň jeví jako udržitelná. Přesto se však některé uhelné společnosti při uzavírání

nových kontraktů snaží nabízet dodávky hnědého uhlí za cenu stanovenou jako 80 % podílu ze světové ceny černého uhlí, tj. za cca 70 Kč/GJ. Do hry se proto stále aktivněji zapojuje stát prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu ve snaze regulovat těžbu a prodej hnědého uhlí. Záměrem MPO je znevýhodnit těžbu uhlí pro export a stanovit jeho cenu dle nejlevnějšího subjektu na trhu. [19]

S ohledem na investiční úsilí společnosti, které bude během následujícího pětiletého výhledu vynakládat, je potřeba zohlednit vývoj míry inflace a úrokových sazeb.

Míra inflace, vyjadřující všeobecný růst cenové hladiny, který má za následek snížení reálné hodnoty peněz, vykazuje od roku 2012 klesající trend. Na počátku plánovacího období, tj. v roce 2014, je dle údajů Ministerstva financí České republiky predikována průměrná míra inflace ve výši 1,4 %. V příštích pěti letech bude společnost předpokládat, že její výše nepřesáhne hladinu 2 % bodů. Udržení nízké míry inflace se pozitivně promítne v zachování mzdových nákladů, cen nakoupeného paliva a především ve výši investic.

Vedení společnosti předpokládá, že poměrná část plánovaných investic bude hrazena prostřednictvím dlouhodobého úvěru. K tomuto způsobu financování se váží pochopitelně úroky z úvěru, jejichž výše se odvíjí od základní úrokové sazby ČNB. Tato sazba se v současné době nachází na svém historickém minimu. Dle prognóz ČNB dojde v roce 2014 k oživení ekonomiky a k postupnému růstu úrokových sazeb. Rostoucí výše úroků zatíží strategický záměr společnosti dalšími finančními náklady v podobě úrokových nákladů. [23]

Ve výši cen produkce a omezeném manévrovacím prostoru firmy pro provádění investic se promítne zvýšená sazba DPH, která se v příštích pěti letech díky plánovanému sjednocení vyšplhá na 17,5 %.

Strategické cíle společnosti především v tržní a finanční oblasti jsou provázány s vývojem ekonomiky země. Ta již šesté čtvrtletí v řadě klesá a zůstává v recesi, která je nejhorší v historii České republiky. Přesto se dle analytiků blýská na lepší časy. Již od začátku plánovacího období, tj. od roku 2014, by mělo opět docházet k oživení ekonomiky a k mírnému růstu hrubého domácího produktu. Tento ekonomický růst bude pochopitelně doprovázen povzbuzením výrobního sektoru, především průmyslu a stavebnictví, který představuje významný podíl na odběrech energií Plzeňské teplárenské, a.s.

Obecně řečeno, s rostoucí výrobou poroste spotřeba a následně poptávka po energiích, což bude mít na společnost pozitivní dopad v podobě vyšších odběrů poskytovaných energií.

Demografie

Na chod společnosti má vliv demografický vývoj. Je všeobecně známo, že celosvětová populace lidstva již několik let stárne. Pro mnoho podnikatelských subjektů to znamená hrozbu v podobě nedostatku kvalifikované pracovní síly. Aby byla teplárna schopna zachovat si i na konci plánovacího období stávající strukturu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, je zapotřebí tento problém aktivně řešit. Důkazem angažovanosti společnosti v oblasti personální politiky jsou pravidelná školení, odborné kurzy a semináře pro technickohospodářské pracovníky, profesní růst dělníků a výsledná rostoucí produktivita práce z přidané hodnoty. Toto úsilí bude firma vynakládat i v příštích 5 letech ve snaze zajistit udržitelný rozvoj a efektivitu práce.

Na záměr společnosti má dopad také urbanizace. Dle údajů Českého statistického úřadu se do Plzně za posledních pět let přistěhovalo v průměru 594 obyvatel ročně. Pokračování tohoto trendu po celou dobu strategického plánu bude pro společnost představovat možnost, jak udržet odběry energií na stejně vysoké, popř. i vyšší úrovni.

Technologie

Firma při své výrobní činnosti prosazuje tzv. kogenerační výrobu tepelné a elektrické energie, která umožňuje maximální využití paliva s pozitivním dopadem nejen na ceny nabízených energií, ale především na životní prostředí. Tato výrobní technologie představuje nejefektivnější zužitkování energie v palivu tak, že část energie z páry je nejprve využita pro výrobu elektřiny a poté i pro dodávku tepla do sítí centralizovaného zásobování teplem. Výroba energie pomocí kogenerace skýtá úsporu až 32% použitého paliva a stejnou měrou snižuje ekologické zatížení krajiny. Firma též disponuje moderní technologií na spalování biomasy a angažuje se v oblasti komunálního odpadu jako nového zdroje pro výrobu energie.

Díky špičkové technologii zajišťuje teplárna efektivní provoz s vysokou spolehlivostí dodávek energií při nízkých výrobních nákladech. Pro zachování této úrovně technologie musí vedení společnosti sledovat neustále probíhající změny v oblasti energetiky a teplárenství a aktivní inovační činností na tyto změny pružně reagovat. Jedná se přede-

vším o vývoj již zmíněných emisních povolenek, jejichž bezplatně přidělený počet se bude v příštích pěti letech postupně snižovat, energetická nařízení snižující množství vypouštěných emisí do ovzduší a omezenou dostupnost hnědého uhlí.

Ekologie

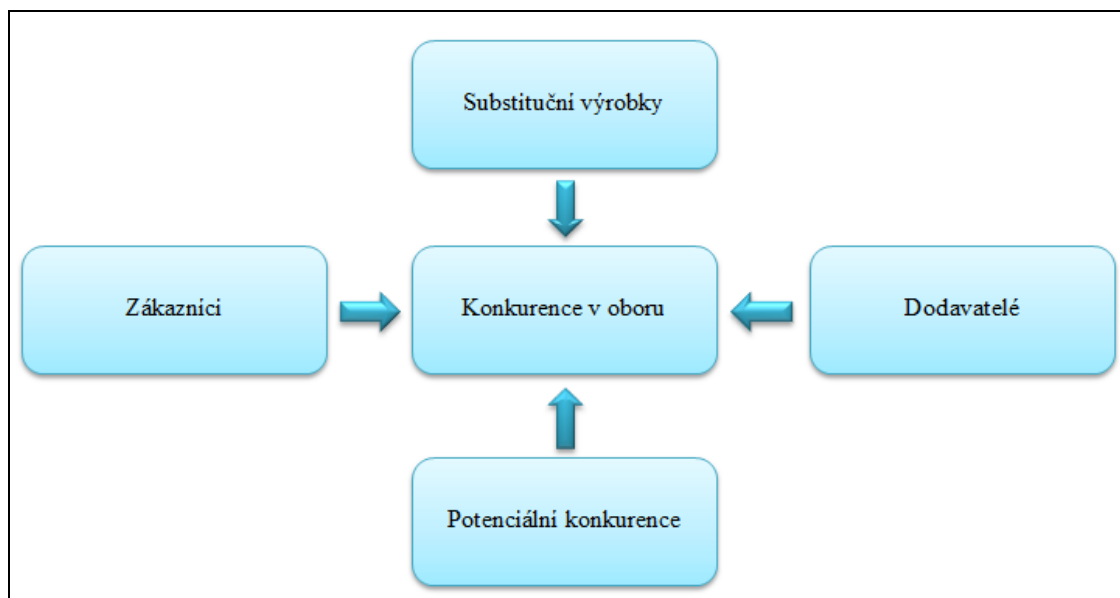
Filozofie produkce Plzeňské teplárenské, a.s. je postavena na zmiňovaném kogeneračním způsobu výroby tepelné a elektrické energie. Tato kombinovaná výroba tepla a elektřiny představuje způsob získávání energie, který je velmi šetrný k životnímu prostředí. Zdroje využívané při kogeneraci mají mnohem vyšší účinnost výroby energií a lepší technické a ekonomické předpoklady k realizaci opatření, která eliminují negativní dopady na životní prostředí. K výrobě elektřiny a tepla firma využívá též obnovitelných zdrojů, které jsou neutrální z hlediska emisí a skleníkových plynů. Svůj kladný vztah k životnímu prostředí dokládá aktivní vstup teplárny do oblasti druhotného využívání komunálního odpadu.

Snaha směřovat vývoj energetiky alespoň částečně „zeleným směrem“ nabírá stále více na intenzitě. V příštích pěti letech lze předpokládat, že dojde ke snížení povolených emisních limitů a v platnost vejdou nová ekologická nařízení (směrnice Evropské unie 2010/75/EU, o průmyslových emisích). To vše si bude pochopitelně žádat další investiční výdaje do technologií a provozu. Díky významným ekologickým krokům, které společnost učinila již v předchozích letech, bude schopna čelit po celou dobu plánovacího období těmto ekologizačním nařízením a dostát tak bez větších potíží svým strategickým cílům.

1.7.1.2 Mezoprostředí

Při analýze mezoprostředí budeme vycházet z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje na následující oblasti:

Obrázek 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil

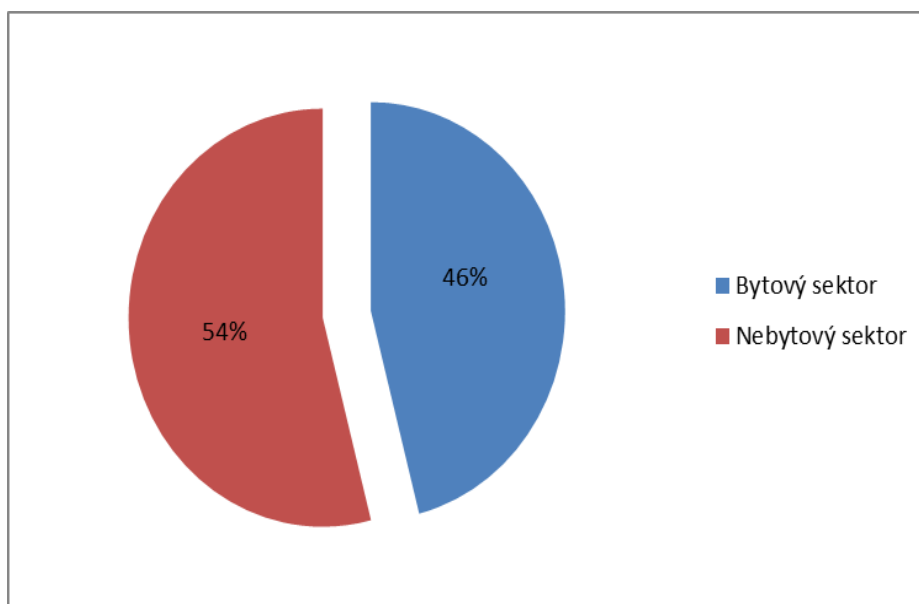


Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Zákazníci

Plzeňská teplárenská, a.s. dodává energie do většiny domácností, firem a objektů veřejné vybavenosti na celém území města Plzně. Za rok 2012 prodala společnost celkem 2 971 TJ tepelné energie za průměrnou cenu 314,09 Kč/GJ. Mezi spotřebitele tepelné energie patří např. Plzeňský Prazdroj, a.s., Fakultní nemocnice Plzeň, České dráhy, a.s., velká obchodní centra Plzeň Plaza a Globus, řada státních a městských institucí, školská zařízení, komerční objekty a objekty občanské vybavenosti, stávající i nově realizované bytové domy a rodinné domy. Tito odběratelé jsou členěni na sektor domácností a sektor firem. Dle grafu uvedeného níže je patrné, že odběry tepla jsou v obou sektorech relativně vyrovnané.

Graf 2- Podíl domácností a firem na celkových odběrech tepla



Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Ztráta kteréhokoliv zákazníka z výrobního sektoru by se negativně projevila ve strategickém záměru společnosti v podobě významného snížení objemu odebíraného tepla, popř. chladu. Zachování zákaznické stability v této oblasti tedy představuje důležitý krok k naplnění strategických cílů. Opomíjet nelze ani sektor domácností. Zde odběry tepla klesají z důvodu hospodárnějšího chování stávajících zákazníků a rostoucí investiční podpory do projektů na zateplování rodinných domů. Vedení společnosti bude muset po dobu plánu toto zákaznické chování alespoň částečně eliminovat spotřebou nově připojených odběrných míst, aby zamezilo poklesu v množství odebíraného tepla.

V oblasti silové elektřiny je výhradním odběratelem První energetická a.s. Druhým odběratelem elektřiny v podobě podpůrných služeb je provozovatel přenosové soustavy ČEPS a.s., pro kterou teplárna rezervuje a dodává energii na základě ročních smluv.

Potenciální konkurence

Existenci potenciální konkurence značně omezují, či dokonce znemožňují bariéry vstupu do odvětví. Jedná se o legislativní náročnost, emisní požadavky na ochranu životního prostředí, potřebné licence a především velmi náročnou vstupní investici na technické a technologické vybavení k zajištění provozu. Je tedy více než pravděpodobné, že společnosti v období plánu nehrozí žádná hrozba v podobě nově příchozí konkurence na trh.

Substituční výrobky

Služby poskytované Plzeňskou teplárenskou, a.s. v podobě elektrické, tepelné či jiné energie nemají žádné přímé substituty, které by je mohly plně nahradit. Jedinou alternativou substituce je odběr těchto energií od konkurence nebo jejich vlastní výroba prostřednictvím solárních panelů, malých větrných elektráren či kogeneračních jednotek.

Nejvýznamnějším substitutem v oblasti teplárenství jsou dodávky plynu, jejichž atraktivita je umocněna nízkou pořizovací cenou plynových kotlů. Je také mnohem snazší připojit spotřebitele na zemní plyn než ho napojit na tepelnou soustavu. Limitní cena, při níž se vyplatí dodávka z blokové plynové kotelny, se pohybuje okolo 650 Kč/GJ. Díky liberalizaci trhu čelí všechny plynárenské společnosti tlaku na snižování cen. Lze předpokládat, že tento trend v rámci konkurenčního boje bude přetrvávat i v příštích pěti letech plánu. Přestože jsou ceny tepla Plzeňské teplárenské, a.s. jedny z nejnižších v porovnání s ostatními teplárenskými subjekty na území České republiky, mohl by další významný pokles ceny plynu vyústit v přechod zákazníků na tento substitut, což by se negativně projevilo ve strategickém záměru společnosti v podobě sníženého množství odběrů a poklesu hospodářského výsledku.

Konkurence

Z dostupnosti substitutů vyplývá existence konkurence. Mezi tu patří alternativní dodavatelé plynu. Největším lokálním konkurentem v oblasti výroby a prodeje tepelné energie je Plzeňská energetika, a.s., ve které teplárna zaujímá 50 % vlastnického podílu a od níž nakupuje teplo pro lokalitu Skvrňany. Tento výrobce není tak velký, aby mohl výrobu Plzeňské teplárenské, a.s. kompletně nahradit a nevládní ani primární rozvody.

Dodavatelé

Dodavatelé paliva představují velmi důležitý článek pro chod celé teplárny. Jedná se především o Severočeské doly, a.s. a Sokolovskou uhelnou, a.s. dodávající hnědé uhlí. Přestože firma hodlá do roku 2018 snížit podíl uhlí na celkovém objemu využívaného paliva, budou mít tito dodavatelé i nadále velmi silnou vyjednávací pozici, a to především díky omezené dostupnosti tohoto zdroje. S klesajícím podílem nákupu hnědého uhlí se bude naopak zvyšovat závislost na dodavatelích biomasy, kterou v podobě dřevní štěpky odebírá Plzeňská teplárenská, a.s. např. od společnosti Písecká, lesní a

dřevařská, a.s., SOLITERA, s.r.o., Triumfa energo, s.r.o., Družstvo EKOVER, Dřevotrans či SOLIMEX, s.r.o.

Zvyšující se zájem o tento obnovitelný zdroj energie tlačí cenu biomasy stále více nahoru. Tento trend bude pokračovat i v příštích pěti letech. Její výši bude potřeba opět zohlednit při cenotvorbě v konečné ceně produkce. K rostoucímu množství dodávané biomasy se dále váží vyšší nároky na skladování a potřeba efektivní dopravy paliva do areálu teplárny. Ta je prováděna ve spolupráci s výše zmíněnými dodavateli prostřednictvím železničního spojení, čímž dochází k ochraně ovzduší města před zplodinami z nákladní automobilové přepravy, která by byla jinak vedena centrem Plzně.

Z rozhodnutí města má teplárna právo obhospodařovat nejvýznamnější skládku komunálního odpadu v Chotíkově. Město Plzeň vyprodukuje ročně více než 42 000 tun komunálního odpadu. Podílí se tak dvaceti procenty na produkci komunálního odpadu celého Plzeňského kraje. Druhotné využití tohoto odpadu představuje kromě ekologické likvidace také další obnovitelný zdroj energie pro Plzeňskou teplárenskou, a.s.

1.7.2 Vyhodnocení externí analýzy – matice EFE (External Forces Evaluation)

Na základě provedené externí analýzy identifikujeme příležitosti - O (Opportunities) a hrozby – T (Threats) mající kladný či záporný vliv na strategický záměr společnosti a korespondující s časovým horizontem plánu. Každému rizikovému faktoru přiřadíme váhy dle významnosti příležitosti nebo hrozby na úspěšnost podniku v oboru obecně v rozsahu od 0,00 do 1,00. Suma vah všech O a T musí dát v součtu hodnotu 1,00. Dále ohodnotíme jednotlivé faktory rizika dle stupně vlivu na strategický záměr společnosti na stupnici od 1 do 4.

1 = nízký vliv

2 = střední vliv

3 = nadprůměrný vliv

4 = nejvyšší vliv

Hodnotu stupně vlivu a váhy mezi sebou pronásobíme u každého faktoru, čímž dostaneme vážené hodnocení. Po sečtení všech vážených hodnot získáme celkové vážené ohodnocení ukazující citlivost strategického záměru společnosti. [1]

Tabulka 3 - Seznam příležitostí a hrozeb (matice EFE)

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	Vážený poměr [V] x [SN]
Příležitosti – Opportunities			
Možnost využití spalování odpadu jako alternativního zdroje energie (ZEVO Chotíkov)	0,15	4	0,60
Oživení ekonomiky	0,12	2	0,24
Nízká míra inflace	0,05	1	0,05
Urbanizace	0,05	3	0,15
Neexistence potenciální konkurence	0,08	2	0,16
Hrozby – Threats			
Změna legislativy (ekologizační nařízení, cenová regulace, povinný nákup emisních povolenek)	0,20	3	0,60
Rostoucí cena alternativních zdrojů	0,15	4	0,60
Zvýšená sazba DPH	0,10	2	0,20
Projekty zaměřené na zkvalitnění tepelně-technických vlastností objektů	0,05	2	0,10
Klesající cena substitutů	0,05	1	0,05
Celkem	1		2,75

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového váženého hodnocení vyplývá, že strategický záměr společnosti vykazuje střední citlivost na externí prostředí. Jako největší příležitost je vnímána možnost využití komunálního odpadu coby alternativního zdroje energie s dosaženým hodnocením 0,60. Naopak nejvýznamnější hrozbu představují legislativní změny v oblasti teplařství a rostoucí cena alternativních zdrojů s hodnocením 0,60.

1.7.3 Interní analýza

1.7.3.1 Mikroprostředí

Management

Sto procentním vlastníkem společnosti Plzeňská teplařská, a.s. je statutární město Plzeň. Od toho se také odvíjí specifika řízení firmy a jejích cílů. Ačkoliv je teplařna podnikatelským subjektem, v jehož poslání je zakotvena snaha maximalizovat zisk pro svého vlastníka, je pro ni vždy na prvním místě respektování zájmů obyvatel města, udržení nízké ceny produkce pro odběratele a ekologická výroba energií s minimálním dopadem na životní prostředí. Maximalizace zisku se může zdát neslučitelná se snahou brát ohled na sociální potřeby obyvatel města. Management společnosti se však nebojí nových výzev a přístupů. Sleduje nejaktuálnější trendy a dokonale ovládá technickou

stránku výroby, čímž se mu daří dosahovat přijatelné úrovně zisku a dodržovat přitom všechny zásady výroby s ohledem na životní prostředí ve městě. Generálním ředitelem společnosti je od 1. 1. 2002 Mgr. Tomáš Drápela. Přímou je mu podřízen výrobní ředitel, finanční ředitelka a obchodně-technický ředitel, kteří spolu s generálním ředitelem zastávají funkci výkonného managementu.

Strategické plánování ve společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. probíhá za součinnosti vedení města Plzně. Jedná se především o zásadní investice, vývoj technologie, cenu tepla a výši dividend. S ohledem na charakter teplárenského průmyslu a investiční náročnost jsou strategické plány sestavovány v dlouhodobém horizontu až 20 let.

V krátkodobém horizontu je každoročně sestavován plán pro příští období, který zahrnuje plán výroby, prodeje a cen, od nichž se odvíjí plán tržeb za prodané služby. Kromě množství prodané energie se sleduje též množství emisí vypouštěných do ovzduší, množství spotřebovaného paliva a především cena, za kterou je toto palivo nakupováno. Na základě vstupní ceny surovin a potřebného množství zdrojů lze pak sestavit plán nákladů. Dále se sestavuje plán investice, plán oprav a celková plánovaná výsledovka. Všechny tyto plány jsou na konci každého roku předloženy ke schválení představenstvu společnosti. Plnění plánu je kontrolováno a vyhodnocováno managementem společnosti po celý rok v pravidelných měsíčních intervalech. V případě, že dojde ke zjištění odchylek skutečnosti od plánu, jsou provedeny potřebné korekce na úrovni operativního managementu.

Delegování pravomocí na nižší úroveň řízení je prováděno v souladu s organizační strukturou společnosti, která je funkcionálního typu. Myšlenkou této struktury je rozčlenění zaměstnanců s podobnými schopnostmi a úkoly do jednotlivých úseků firmy, díky čemuž lze logicky rozdělovat pravomoci, funkce a odpovědnost všem pracovníkům a provádět tak snadné řízení a kontrolu. Rozhodování v rámci investičních akcí spadá např. do kompetence správců zařízení a investičních referentů. Vedoucí financí a finanční referenti jsou oprávněni provádět přesuny peněz mezi jednotlivými finančními produkty, dále pak má vedoucí obchodního oddělení pravomoci pro nákup a prodej emisních povolenek. Strategické rozhodování společnosti je vedeno shora. Koordinace a kontrola celé organizace je prováděna vrcholovým managementem.

Marketing

Samotná produkce Plzeňské teplárenské, a.s. nevyžaduje žádné nákladné propagační úsilí, jelikož se jedná o služby, které dnes potřebuje k plnohodnotnému životu každý občan. Přesto vedení teplárny vnímá marketing jako základ pro úspěšné výsledky v současných i budoucích letech, neboť každá zdravá společnost musí pružně reagovat na faktory ovlivňující produkty v jejím segmentu podnikání. Mezi marketingové aktivity podniku patří např. sledování legislativních změn, monitoring konkurence, pravidelně prováděné marketingové průzkumy, získávání podkladů od stávajících zákazníků, aktivní přístup k získávání potřeb obyvatelstva, zjišťování technických novinek v oboru teplárenství či zvyšování efektivity vlastní práce. Společnost dále usiluje prostřednictvím pracovníků obchodního oddělení o masivní poskytování informací zákazníkům s cílem zvýšit počet odběrných míst tepelné energie.

Firma se může též pochlubit přehledně zpracovanými webovými stránkami, které jsou pravidelně aktualizovány. Internetoví uživatelé zde naleznou veškeré informace od vzniku společnosti, přes aktuální významné dění v podniku, až po možnost odběru energií a cenovou nabídku teplárny. Zákazníci společnosti se mohou též zaregistrovat v tzv. Zákaznické zóně. Jedná se o internetový portál, prostřednictvím kterého mají odběratelé energií k dispozici všechny přehledy o využívaných službách. Komunikace se zákazníky probíhá také za pomoci zákaznického centra, kam mohou odběratelé 24 hodin denně směřovat veškeré své dotazy.

Každé čtvrtletí Plzeňská teplárenská, a.s. vydává zákaznický magazín TEPLŮ, kde informuje veřejnost nejen o aktuálním dění v oblasti teplárenství na území města Plzně, ale také o dalších sportovních, kulturních a jiných událostech, které proběhly právě za podpory firmy. Vedle toho vychází též čtvrtletní publikace pro zaměstnance pod názvem TEPLÁRNÍK obsahující interní informace např. o nejlepších zaměstnancích či o výsledcích a hospodaření společnosti. Oba tyto magazíny jsou k dostání jak v tištěné podobě, tak i v elektronické na internetových stránkách organizace.

Velmi důležitou a zajímavou součástí marketingu je cenotvorba. Cena hnědého uhlí, které odebírá Plzeňská teplárenská, a.s. od Severočeských dolů a Sokolovské uhelné, je stanovena smluvně v desetiletém kontraktu na hladině 40 Kč za GJ. V případě biomasy, která je spalována v podobě dřevní štěpky, se cena tohoto ekopaliva pohybuje

v závislosti na cenové nabídce dodavatelů a na míře úpravy dřeva v rozmezí od 500 do 2.000 Kč za tunu.

Již dříve jsme řekli, že Plzeňská teplárenská, a.s. podléhá stejně jako další teplárenské subjekty regulaci cen, která je prováděna Energetickým regulačním úřadem. Konečná cena za jednotku tepla je tak částečně omezena cenovým stropem, který ERÚ stanoví zpravidla na období jednoho roku, ale do značné míry závisí i na samotném výrobcí (prodejci) energií. Do ceny tepla jsou zahrnuty náklady na pořízení zdrojů, na modernizaci výrobní a teplárenských sítí, provozní náklady, DPH a marže. Nabízí se zde možnost požádat o navýšení takto stanoveného cenového stropu, a to na základě investic, které jsou zapotřebí na obnovu starších provozů. Z tohoto důvodu je také možné pozorovat velmi odlišné ceny mezi jednotlivými výrobci tepla, a to až o stovky procent. Dlouhodobě kvalitně udržované a moderní zařízení, kterým Plzeňská teplárenská, a.s. disponuje, je jednou z hlavních příčin, proč se firmě daří držet ceny své produkce na velmi nízké úrovni v porovnání s konkurencí, jejíž zařízení je zastaralé a vyžaduje nadstandardní výdaje na údržbu a modernizaci. [33]

V rámci marketingu společnost provádí pravidelné marketingové průzkumy s cílem zjistit požadavky stávajících zákazníků a jejich spokojenost s poskytovanými službami. Mezi parametry spokojenosti v oblasti centrálního zásobování teplem patří spolehlivost dodávek, bezpečnost, cenová výhodnost, komfort a provozní nenáročnost.

- Spolehlivost - představuje celoroční dodávky tepelné energie a zajištění tepelné soustavy záložními výrobkami, čímž se snižuje závislost na jednom druhu paliva.
- Bezpečnost – díky výrobě tepelné energie mimo místo spotřeby, kam je dopravena teplotně nosným médiem, nehrozí vytápěným objektům riziko požáru či výbuchu. Vlastní zajištění bezpečnosti je prováděno pravidelnými kontrolami a revizemi zařízení a rozvodných sítí. V souladu s těmito kontrolami společnost plní normy ISO 9001, ISO 14001 a podmínky tzv. Bezpečného podniku.
- Cenová výhodnost – kombinovaná výroba energie umožňuje teplotně dlouhodobě nabízet teplo za jednu z nejnižších cen v České republice, viz tabulka v příloze A. Dálkové vytápění navíc spotřebitelům přináší možnost úspory nákladů v porovnání s jinými způsoby vytápění.
- Komfort – díky komplexnosti služeb dálkového vytápění je spotřebitel zbaven veškerých starostí se zajištěním tepelné pohody. Jedinou činností odběratelů je otáčení re-

gulačním ventilem na radiátoru. Nejsou zde potřebné žádné další investice do vlastních kotelen či náklady na jejich údržbu.

- Provozní nenáročnost – všechna tepelná zařízení lze individuálně monitorovat a řídit dle požadavků zákazníků. V porovnání s ostatními druhy vytápění jsou tato zařízení velmi jednoduchá na obsluhu, spolehlivá, minimálně hlučná a nenáročná na umístění v jakémkoliv objektu. Potřebné investice a náklady na provoz jsou zajištěny ekonomicky silným dodavatelem. Z pohledu zákazníka stačí pouze nastavit termostatické hlavice na radiátorech, o nic jiného se nemusí odběratelé starat. Nemusí řešit teplotu napájecí vody, opravy, údržbu, revize, čemuž se u jiných zdrojů vytápění nevyhnu.

Plzeňská teplárenská, a.s. je hlavním představitelem dálkového způsobu vytápění v krajském městě Plzeň. Prostřednictvím této rozsáhlé distribuční tepelné sítě, označované též jako centrální zásobování teplem (CZT), je možné rozvádět energii vyrobenou v tepelných zdrojích společnosti v dobré dostupnosti a za velmi výhodných podmínek téměř po celém území města. Energie získaná spálením paliva v kotlích se pomocí teplosnosného média, kterým je pára, horká nebo teplá voda, rozvede tepelnou sítí k jednotlivým zásobeným objektům. Vzdálenost objektů od výroby tepla se přitom může pohybovat v řádu až několika kilometrů. Není zde proto problém v připojení dalších odběrných míst např. v nových bytových zástavbách v okrajových částech města Plzně. Nevýhodou je ztráta části tepla při jeho rozvodu centrálním systémem zásobování.

Technologie

Většina strategických cílů, které si Plzeňská teplárenská, a.s. stanovila, vychází z technologie a investic na její obnovu či modernizaci. Naplnění strategického záměru teplárny je tak těsně provázáno s technickou a technologickou vybaveností, kterou firma disponuje.

Při výrobě tepelné energie využívá společnost postup zvaný kogenerace, při němž vzniká též energie elektrická. Jedná se o mimořádně efektivní způsob výroby elektřiny a tepla umožňující maximální využití paliva s pozitivním dopadem nejen na ceny nabízené produkce, ale též na životní prostředí. Toto moderní zařízení pro kombinovanou výrobu elektrické a tepelné energie je tvořeno jednou dvoutělesovou protitlakou turbínou s jedním regulovaným odběrem a generátorem a jednou jednotělesovou kondenzační turbínou se dvěma regulovanými odběry. Maximální dosažitelný výkon turbosou-

strojí je 139 MWe. Díky kogeneraci je společnost schopna dosahovat nízkých výrobních nákladů, plnit stále se zpřísnující ekologické požadavky na množství vypouštěných emisí do ovzduší a držet ceny své produkce na nízké úrovni v porovnání s ostatními teplárenskými subjekty v rámci celé České republiky.

Ke kogenerační technologii se váže též provoz nového „zeleného“ energetického bloku zahrnujícího kotel K7 na biomasu o výkonu 15 MWt a kondenzační odběrovou turbínu TG3 o instalovaném výkonu 11,5 MWe. Za pomoci rostoucího podílu biomasy na celkových zdrojích tepelné a elektrické energie společnost každoročně snižuje závislost na hnědém uhlí a zvyšuje tak produkci elektřiny z obnovitelných zdrojů. Dochází tím opět k eliminaci negativních dopadů na životní prostředí. V takto nastaveném trendu bude vedení společnosti pokračovat po celou dobu plánu s cílem snížit množství hnědého uhlí až na 50 % současného objemu spotřeby.

Do strategického záměru společnosti se též promítá provoz spalovny komunálního odpadu v Chotíkově. Jedná se o nejvýznamnější skládku komunálního odpadu pro město Plzeň, jejíž provoz byl z rozhodnutí města svěřen právě Plzeňské teplárenské, a.s. Ta zde vybudovala po podrobné technickoekonomické analýze kogenerační jednotku využívající skládkový plyn a zahájila výstavbu zařízení na termické využití komunálních odpadů, jejíž efektivní provoz patří mezi strategické cíle firmy. Zařízení pro energetické využívání skládkového plynu se skládá ze tří základních částí, a sice kogenerační jednotky, čerpací stanice skládkového plynu a vyvedení elektrického výkonu.

V souladu se stanovenými strategickými cíli bude v oblasti technologií potřeba provést některé změny. Tyto změny a jejich investiční náročnost byly rozebrány již v předchozím textu práce. Pro shrnutí můžeme uvést, že se jedná především o úpravu kotle K6 pro spalování většího množství biomasy, instalaci nových hořáků na kotlích K4 a K5 pro snížení oxidů dusíku, úpravy odsiřovacího zařízení a nahrazení záložních kotlů K2 a K3 novým kotlem plynovým.

Informační a řídicí systémy

Takto technologicky náročný provoz si žádá maximální podporu v podobě informačního systému, jenž dokáže monitorovat, řídit a reagovat na kterékoliv změny ve výrobě. Na základě analýzy podnikových procesů byl ve společnosti implementován informační systém IMIS. Dále byl pro zajištění podpory obchodování s elektřinou implementován systém MDMS (Metered Data Management System). Navržená implementace MDMS a

jeho národních lokalizovaných doplňků fixuje firemní know-how, zjednodušuje a automatizuje vlastní obchodování a přípravu provozu. V průběhu roku je dále prováděno pravidelné obnovování všech uživatelských hardware a software v souladu s potřebami jednotlivých středisek a úseků společnosti.

Společnost předpokládá, že současný informační systém bude postačovat i k řízení nově pořízené technologie a nepočítá tak s jeho zásadní změnou v příštím pětiletém období.

Finance a účetnictví

Poslední velmi důležitou součástí interní analýzy je analýza finanční, sloužící především ke stanovení diagnózy finanční situace podniku a ke zlepšování jeho finančního zdraví a postavení. Pro zpracování údajů zjištěných v účetních výkazech společnosti využijeme metodu absolutních ukazatelů.

Změna absolutních ukazatelů v čase je popsána prostřednictvím analýzy vývojových trendů neboli horizontální analýzou. Vnější strukturou těchto ukazatelů se pak zabývá analýza komponent, též nazývaná analýza vertikální.

Horizontální analýza rozvahy

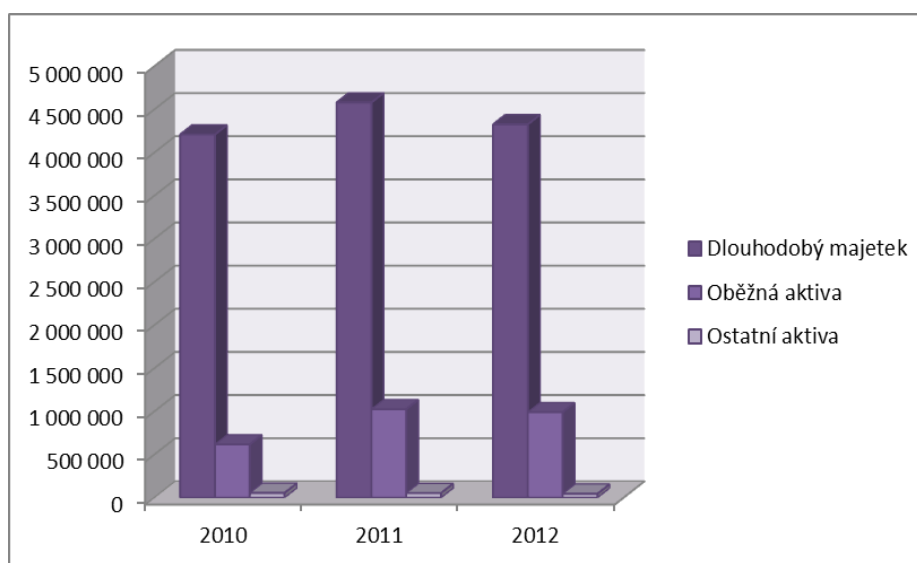
V rámci horizontální analýzy budeme sledovat vývoj jednotlivých aktivních, resp. pasivních položek v čase po řádcích za období 2010 až 2012. Za základní období považujeme rok 2010.

Tabulka 4 - Horizontální analýza aktivních položek rozvahy

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
AKTIVA CELKEM	4.883.026	100,00	5.660.017	115,91	5.364.980	109,87
Dl. majetek	4.210.124	100,00	4.581.019	108,81	4.328.279	102,81
Dl. nehmotný majetek	257.663	100,00	261.326	101,42	206.360	80,09
Dl. hmotný majetek	3.887.586	100,00	4.246.516	109,23	4.104.779	105,59
Dl. finanční majetek	64.875	100,00	73.177	112,80	17.140	26,42
Oběžná aktiva	617.459	100,00	1.025.625	166,10	991.275	160,54
Zásoby	41.961	100,00	48.073	114,57	78.987	188,24
Dl. pohledávky	22	100,00	22	100,00	61	277,27
Kr. pohledávky	209.975	100,00	249.019	118,59	178.141	84,84
Finanční majetek	365.501	100,00	728.511	199,32	734.086	200,84
Časové rozlišení	55.443	100,00	53.373	96,27	45.426	81,93

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 - Vývoj aktivních položek rozvahy v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je v letech 2010 – 2012 patrný rostoucí trend hodnoty celkových aktiv společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. Tento růst byl zapříčiněn především investicemi do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. V letech 2011 a 2012 bylo na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku (převážně SW) použito celkem 6.251 tis. Kč. Výdaje na dlouhodobý hmotný majetek potom činily 912.678 tis. Kč. Jednalo se např. o investice do rozvoje tepelných sítí, spalovny odpadů Chotíkov či nákupu tepelného majetku od města Plzně.

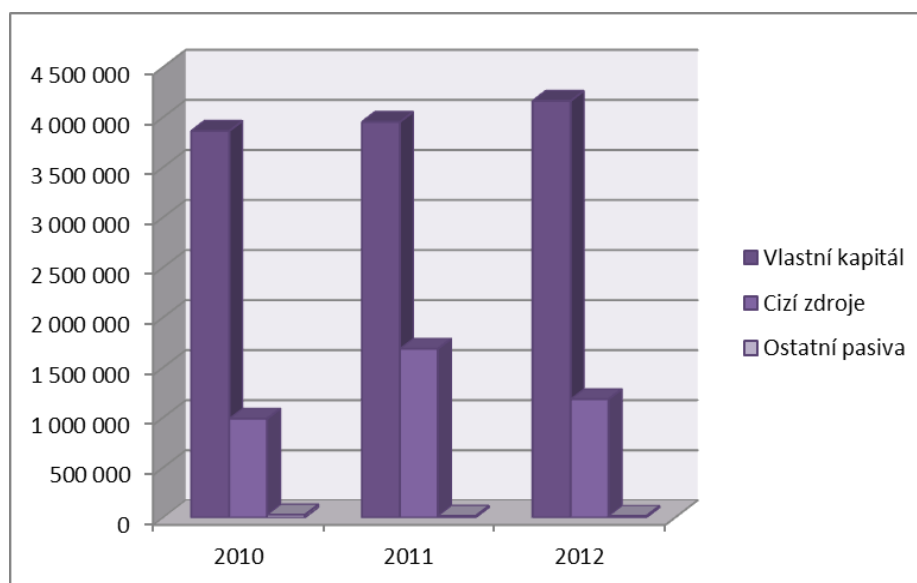
K významnému navýšení došlo též v případě některých položek oběžných aktiv, jejichž celková hodnota vzrostla v roce 2012 o 60,54 % oproti základnímu období. Největší nárůst činily dlouhodobé pohledávky, jejichž výše představovala v roce 2012 skoro trojnásobek hodnoty původní. Jako dlouhodobá pohledávka je ve společnosti vedena pohledávka z titulu prodeje tepelného majetku. Zvýšil se též podíl volných peněžních prostředků investovaných společností do krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 5 - Horizontální analýza pasivních položek rozvahy

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
PASIVA CELKEM	4.883.026	100,00	5.660.017	115,91	5.364.980	109,87
Vlastní kapitál	3.863.661	100,00	3.954.383	102,35	4.163.919	107,77
Základní kapitál	1.092.957	100,00	1.092.957	100,00	1.092.957	100,00
Kapitálové fondy	38.015	100,00	38.015	100,00	38.015	100,00
Fondy ze zisku	230.056	100,00	229.747	99,87	230.165	100,05
HV minulých let	2.007.509	100,00	2.261.966	112,68	2.430.545	121,07
HV běžného období	495.124	100,00	331.698	66,99	372.237	75,18
Cizí zdroje	989.112	100,00	1.687.420	170,60	1.183.312	119,63
Rezervy	49.582	100,00	63.170	127,41	76.296	153,88
Dl. závazky	159.644	100,00	313.595	196,43	164.500	103,04
Kr. závazky	508.142	100,00	682.247	134,26	382.044	75,18
Bankovní úvěry	271.744	100,00	628.408	231,25	560.472	206,25
Časové rozlišení	30.253	100,00	18.214	60,21	17.749	58,67

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 - Vývoj pasivních položek rozvahy v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

V případě pasiv došlo v průběhu let 2010 – 2012 k růstu vlastního kapitálu. Toto skoro osmiprocentní navýšení má své opodstatnění ve výši vytvořeného hospodářského výsledku a výši nerozděleného výsledku hospodaření za uplynulé dva roky. Došlo též o 19 % k navýšení položky cizí zdroje, a to z důvodu tvorby rezerv na rekultivaci skládky Chotíkov a opravy turbín TG 1 a TG 2. V průběhu roku 2011 odčerpala teplárna pro potřeby provozní činnosti celkem 407.616 tis. Kč z investičního úvěru sjednaného u Komerční banky, čímž došlo k jeho navýšení. Úvěr je splatný k 31. 3. 2021.

Vertikální analýza rozvahy

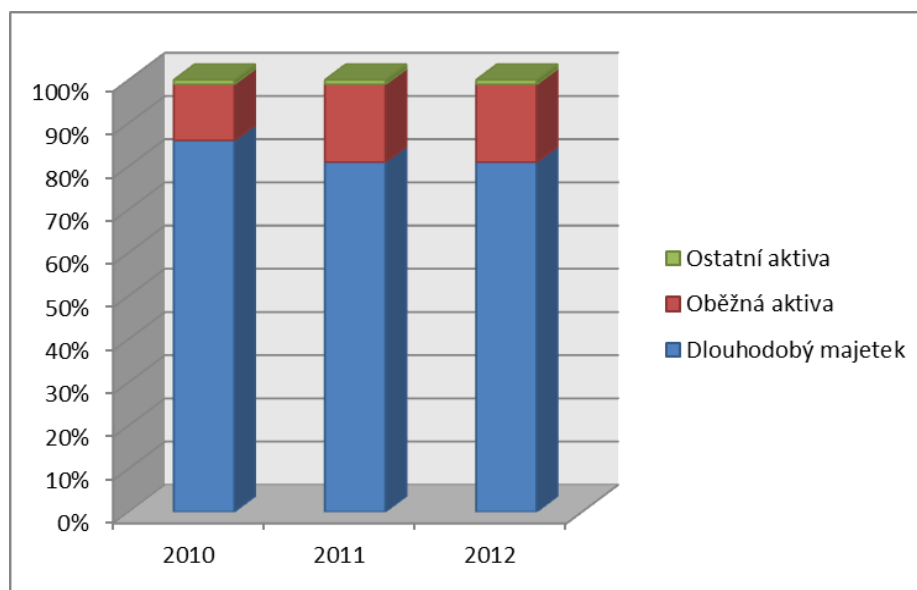
V rámci vertikální analýzy jsou jednotlivé položky aktiv, resp. pasiv vztaženy k veličině celková aktiva, resp. celková pasiva a vyjádřeny jako procentuální podíl na této veličině.

Tabulka 6 - Vertikální analýza aktivních položek rozvahy

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
AKTIVA CELKEM	4.883.026	100,00	5.660.017	100,00	5.364.980	100,00
Dlouhodobý majetek	4.210.124	86,22	4.581.019	80,94	4.328.279	80,68
Dlouhodobý nehmotný majetek	257.663	5,28	261.326	4,62	206.360	3,85
Dlouhodobý hmotný majetek	3.887.586	79,61	4.246.516	75,03	4.104.779	76,51
Dlouhodobý finanční majetek	64.875	1,33	73.177	1,29	17.140	0,32
Oběžná aktiva	617.459	12,65	1.025.625	18,12	991.275	18,48
Zásoby	41.961	0,86	48.073	0,85	78.987	1,47
Dlouhodobé pohledávky	22	4,50 ⁻⁴	22	3,89 ⁻⁴	61	1,14 ⁻³
Krátkodobé pohledávky	209.975	4,30	249.019	4,40	178.141	3,32
Finanční majetek	365.501	7,49	728.511	12,87	734.086	13,68
Časové rozlišení	55.443	1,14	53.373	0,94	45.426	0,85

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 - Struktura aktivních položek rozvahy v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura aktiv vyjádřená pomocí vertikální analýzy dává přehled o podílu jednotlivých aktivních položek rozvahy na celkovém majetku společnosti a též o investiční činnosti společnosti. V případě Plzeňské teplárenské, a.s. jsou investice zaměřené především na dlouhodobý majetek, což je dáno opět potřebou technologické vybavenosti v sektoru teplárenství. Podíl dlouhodobého majetku společnosti tak každoročně přesahuje hranici 80 % celkových aktiv. S ohledem na strategický záměr společnosti bude tento podíl přetrvávat i v dalších letech existence firmy, popř. se o několik procent ještě zvýší.

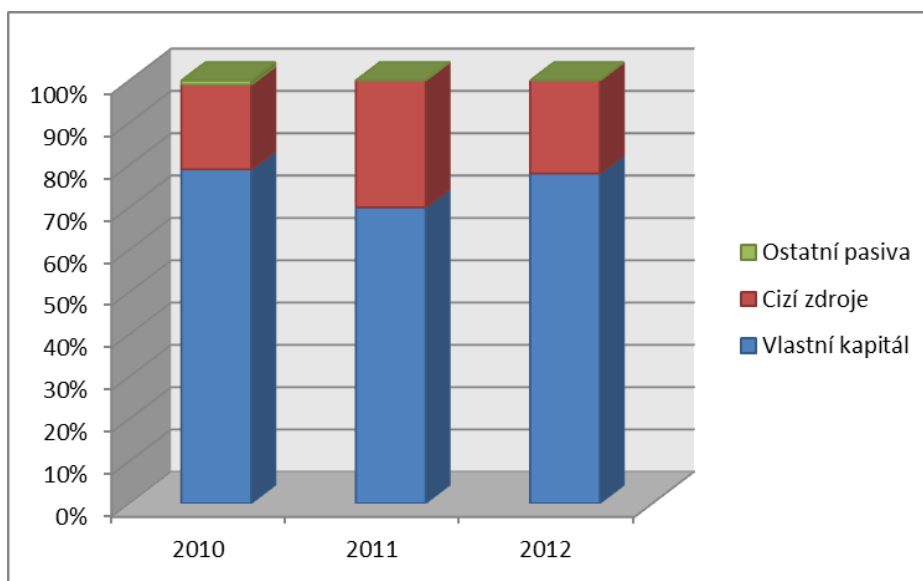
Podíl oběžných aktiv na celkovém majetku společnosti nepřesáhl za sledované období výši 19 %. Tento fakt je opět podepřen charakterem teplárenského odvětví. Přestože je pro bezproblémový chod teplárny nezbytné disponovat dostatečným množstvím paliva, je výše zásob zdrojů energie zanedbatelnou položkou v porovnání s technologickou vybaveností společnosti.

Tabulka 7 - Vertikální analýza pasivních položek rozvahy

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
PASIVA CELKEM	4.883.026	100,00	5.660.017	100,00	5.364.980	100,00
Vlastní kapitál	3.863.661	79,12	3.954.383	69,87	4.163.919	77,61
Základní kapitál	1.092.957	22,38	1.092.957	19,31	1.092.957	20,37
Kapitálové fondy	38.015	0,78	38.015	0,67	38.015	0,71
Fondy ze zisku	230.056	4,71	229.747	4,06	230.165	4,29
HV minulých let	2.007.509	41,11	2.261.966	39,96	2.430.545	45,30
HV běžného období	495.124	10,14	331.698	5,86	372.237	6,94
Cizí zdroje	989.112	20,26	1.687.420	29,81	1.183.312	22,06
Rezervy	49.582	1,02	63.170	1,12	76.296	1,42
Dl. závazky	159.644	3,27	313.595	5,54	164.500	3,07
Kr. závazky	508.142	10,41	682.247	12,05	382.044	7,12
Bankovní úvěry	271.744	5,57	628.408	11,10	560.472	10,45
Časové rozlišení	30.253	0,62	18.214	0,32	17.749	0,33

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 - Struktura pasivních položek rozvahy v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, z jakých zdrojů společnost pořídila v letech 2010 až 2012 svá aktiva, odpovídá vývoj struktury pasiv vyjádřený opět pomocí vertikální analýzy. Největší pasivní položkou je na první pohled vlastní kapitál, jehož výše se po celé sledované období pohybuje v rozmezí 70 – 80 %. V roce 2011 však podíl tohoto kapitálu na celkových pasivech poklesl o 9,25 %, a to v důsledku investiční činnosti, která byla financována pomocí cizích zdrojů. Naopak podíl cizích zdrojů financování na celkových pasivech v tomto roce o 9,55 % vzrostl. Tento trend přetrvává dále v roce 2012. S ohledem na

investiční náročnost strategického záměru společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. lze v příštích pěti letech předvídat zvyšující se podíl cizího kapitálu na celkových zdrojích společnosti.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

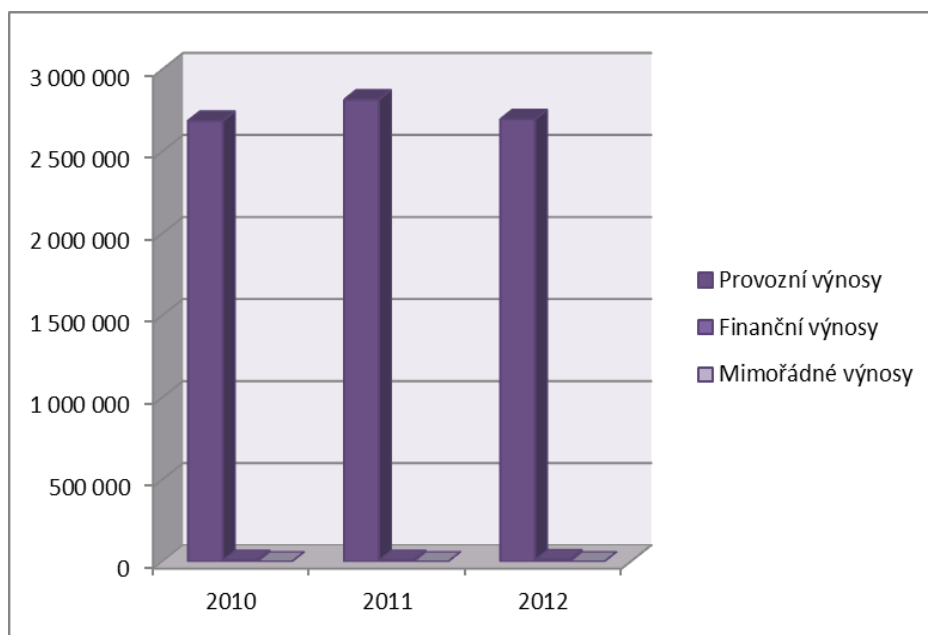
Stejně jako u rozvahy budeme pomocí horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty sledovat vývoj jednotlivých položek v letech 2010 – 2012. Základním obdobím je opět rok 2010.

Tabulka 8 - Horizontální analýza výnosů

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
VÝNOSY	2.697.058	100,00	2.826.006	104,78	2.709.858	100,47
Provozní výnosy	2.687.487	100,00	2.816.529	104,80	2.697.206	100,36
Tržby za zboží	40.753	100,00	52.362	128,49	62.033	152,22
Výkony	2.330.854	100,00	2.342.394	100,50	2.445.359	104,91
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	35.007	100,00	102.731	293,46	26.326	75,20
Ostatní provozní výnosy	280.873	100,00	319.042	113,60	163.488	58,21
Finanční výnosy	9.571	100,00	9.477	99,02	12.652	132,19
Tržby z prodeje cenných papírů	0	100,00	0	X	3.258	X
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	100,00	0	X	30	X
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	100,00	11	X	0	X
Výnosové úroky	5.159	100,00	9.433	182,85	9.338	181,00
Ostatní finanční výnosy	4.412	100,00	33	0,75	26	0,59
Mimorádné výnosy	0	100,00	0	X	0	X

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 - Vývoj výnosů v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty vidíme ve všech letech sledovaného období růst celkových výnosů. Nejvyšší hodnota této položky byla zaznamenána v roce 2011, kdy se celkové výnosy zvýšily o 129.042 tis. Kč, tj. o 4,80 % oproti roku 2010. Tento růst byl způsoben především prodejem přebytečných emisních povolenek, které společnost v roce 2011 uspořila. Rostoucí trend celkových výnosů pokračoval díky vyššímu objemu výkonů a prodaného zboží též v roce 2012. Vzhledem k tomu, že si teplárna předsevzala po celou dobu plánu tvorbu kladného výsledku hospodaření, je provedení společnosti udržení rostoucího trendu celkových výnosů velmi důležité.

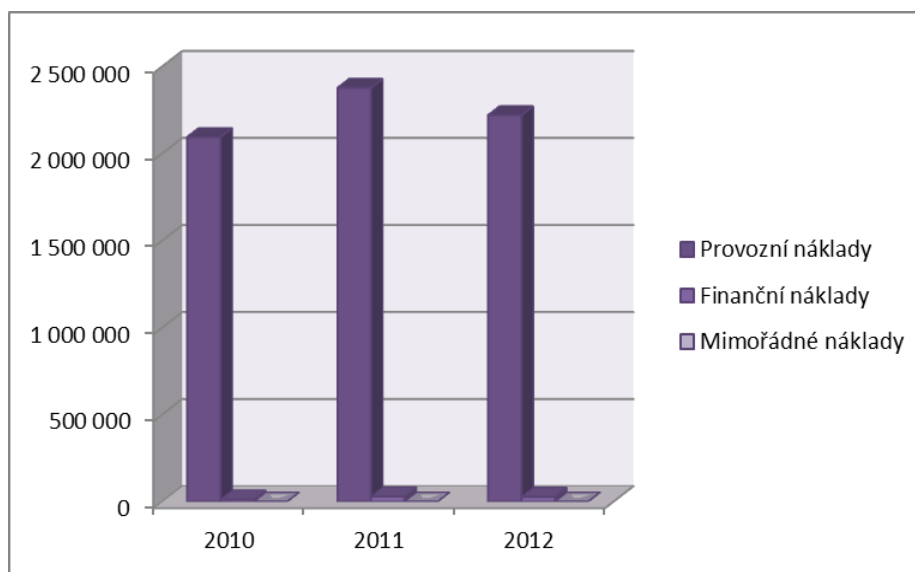
Tabulka 9 - Horizontální analýza nákladů

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
NÁKLADY	2.201.934	100,00	2.494.308	113,28	2.337.621	106,16
Provozní náklady	2.094.281	100,00	2.377.199	113,51	2.219.906	106,00
Náklady vynaložené na prodané zboží	40.897	100,00	52.558	128,51	61.966	151,52
Výkonová spotřeba	1.244.093	100,00	1.352.647	108,73	1.336.516	107,43
Osobní náklady	184.993	100,00	177.384	95,89	190.393	102,92
Daně a poplatky	3.647	100,00	24.855	681,52	16.495	452,29
Odpisy dl. majetku	301.887	100,00	352.655	116,82	386.161	127,92
Zůst. cena prod. dl. majetku a materiálu	28.510	100,00	110.799	388,63	36.250	127,15
Změna stavu rezerv	16.699	100,00	2.151	12,88	15.022	89,96

Ostatní provozní náklady	273.555	100,00	304.150	111,18	177.103	64,74
Finanční náklady	12.493	100,00	29.668	237,48	27.784	222,40
Prodané cenné papíry a podíly	0	100,00	0	X	4.000	X
Náklady na přecenění cenných papírů a derivátů	11	100,00	0	X	0	X
Nákladové úroky	3.707	100,00	11.620	313,46	14.593	393,66
Ostatní finanční náklady	8.775	100,00	18.048	205,68	9.191	104,74
Daň z příjmů za běžnou činnost	95.160	100,00	87.441	91,89	89.931	94,51
Mimořádné náklady	0	100,00	0	X	0	X

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 - Vývoj nákladů v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako v případě celkových výnosů došlo v předchozím tříletém období vlivem rostoucího objemu produkce k růstu celkových nákladů. Tento růst činil v roce 2011 13,28 % a v roce 2012 pak 6,16 % ve srovnání s výchozím obdobím. Vzhledem k tomu, že tempo růstu nákladů převýšilo tempo růstu výnosů, byla v těchto letech vykázána nižší hodnota výsledku hospodaření než v roce 2010. V případě provozních nákladů byl zaznamenán růst u položky zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Vlivem nákladových úroků, jejichž růst byl způsoben využitím bankovního úvěru

pro krytí investiční činnosti společnosti, vzrostly též náklady finanční, které se do roku 2012 zvýšily o více než dvojnásobek hodnoty.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

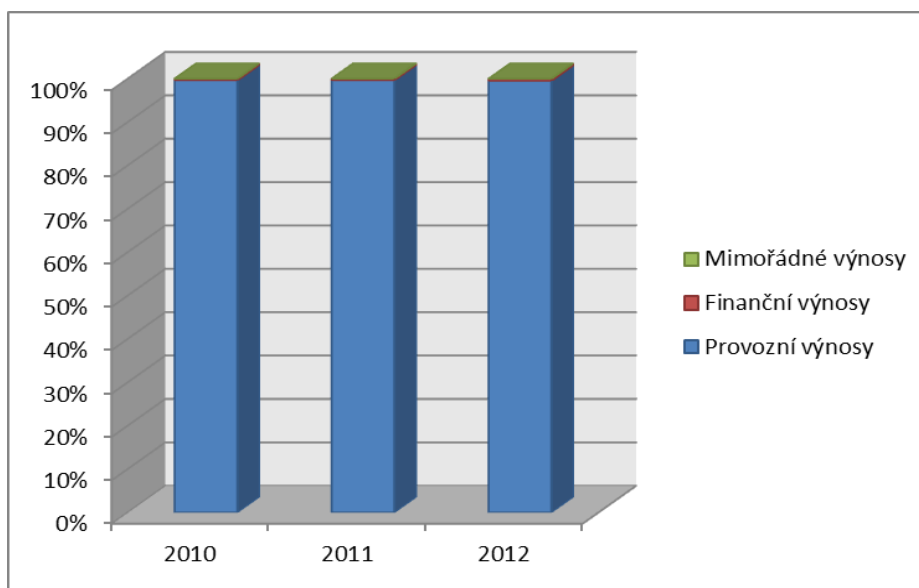
Za pomoci vertikální analýzy vyjádříme podíl jednotlivých výnosových, resp. nákladových položek výkazu zisku a ztráty na celkových výnosech, resp. nákladech.

Tabulka 10 - Vertikální analýza výnosů

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
VÝNOSY	2.697.058	100,00	2.826.006	100,00	2.709.858	100,00
Provozní výnosy	2.687.487	99,65	2.816.529	99,66	2.697.206	99,53
Tržby za zboží	40.753	1,51	52.362	1,85	62.033	2,29
Výkony	2.330.854	86,42	2.342.394	82,89	2.445.359	90,24
Tržby z prod. dl. majetku a materiálu	35.007	1,30	102.731	3,64	26.326	0,97
Ostatní provozní výnosy	280.873	10,41	319.042	11,29	163.488	6,03
Finanční výnosy	9.571	0,35	9.477	0,34	12.652	0,47
Tržby z prodeje cenných papírů	0	X	0	X	3.258	0,12
Výnosy z krátkodob. finančního majetku	0	X	0	X	30	1,11 ⁻³
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	X	11	3,89 ⁻⁴	0	X
Výnosové úroky	5.159	0,19	9.433	0,33	9.338	0,34
Ostatní finanční výnosy	4.412	0,16	33	1,17 ⁻³	26	9,59 ⁻⁴
Mimořádné výnosy	0	X	0	X	0	X

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 - Struktura výnosů v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu uvedeného výše je patrné, že většina celkových výnosů teplárny v letech 2010 až 2012 je tvořena položkou provozní výnosy. To je dáno především výkony, které zahrnují tržby z hlavní činnosti společnosti, jimiž jsou tržby z prodeje tepelné a elektrické energie a tržby z prodeje chladu. Podíl finančních výnosů představuje v porovnání s výnosy provozními jen zanedbatelnou položku, což je opět dáno charakterem vlastní podnikatelské činnosti.

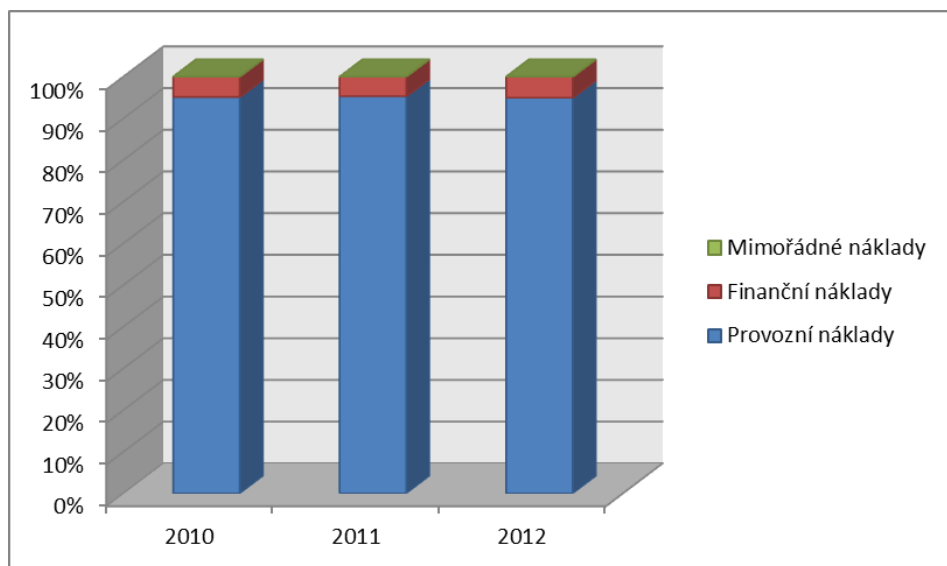
Tabulka 11 - Vertikální analýza nákladů

Položka (v tis. Kč)	2010	%	2011	%	2012	%
NÁKLADY	2.201.934	100,00	2.494.308	100,00	2.337.621	100,00
Provozní náklady	2.094.281	95,11	2.377.199	95,30	2.219.906	94,96
Náklady vynaložené na prodané zboží	40.897	1,86	52.558	2,11	61.966	2,65
Výkonová spotřeba	1.244.093	56,50	1.352.647	54,23	1.336.516	57,17
Osobní náklady	184.993	8,40	177.384	7,11	190.393	8,14
Daně a poplatky	3.647	0,17	24.855	1,00	16.495	0,71
Odpisy dl. majetku	301.887	13,71	352.655	14,14	386.161	16,52
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	28.510	1,29	110.799	4,44	36.250	1,55
Změna stavu rezerv	16.699	0,76	2.151	0,09	15.022	0,64
Ostatní provozní náklady	273.555	12,42	304.150	12,19	177.103	7,58
Finanční náklady	12.493	0,57	29.668	1,19	27.784	1,19

Prodané cenné papíry a podíly	0	X	0	X	4.000	0,17
Náklady na přecenění cenných papírů a derivátů	11	5,00 ⁻⁴	0	X	0	X
Nákladové úroky	3.707	0,17	11.620	0,47	14.593	0,62
Ostatní finanční náklady	8.775	0,40	18.048	0,72	9.191	0,39
Daň z příjmů za běžnou činnost	95.160	4,32	87.441	3,51	89.931	3,85
Mimořádné náklady	0	X	0	X	0	X

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 - Struktura nákladů v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Největší část celkových nákladů firmy zaujímá opět jejich provozní složka s cca 95 % podílu ve všech třech letech sledovaného období. Významnou položkou v rámci provozních nákladů je především výkonová spotřeba představující zhruba 50 % podílu na celkových nákladech, jejíž vývoj je v období uplynulých tří let relativně stabilní. S ohledem na plánované udržení dominantní pozice společnosti v poskytování tepla na území města Plzně lze předpokládat, že podíl výkonové spotřeby bude v příštích pěti letech dosahovat stejné, popř. nepatrně vyšší úrovně.

Oborové porovnání

Dle klasifikace CZ-NACE patří společnost Plzeňská teplárenská, a.s. do sekce D, jež zahrnuje provoz zařízení vyrábějících a dodávajících elektřinu, plyn, teplo a klimatizovaný vzduch. Abychom byli schopni komplexně posoudit finanční zdraví a stabilitu podniku, provedeme benchmarking společnosti s vývojem samotného oboru a s dalšími třemi teplárenskými subjekty, jež byly vybrány na základě vykazování vysoké podobnosti struktury, technologie a velikosti Plzeňskou teplárenskou, a.s.

Růst tržeb

Výše tržeb v teplárenství je kromě stavu ekonomiky či poptávky odběratelů ovlivněna např. venkovní teplotou v topných sezónách. Porovnáme-li výši tržeb Plzeňské teplárenské, a.s. za poslední tři roky s dalšími výrobci tepla, vidíme značné rozdíly. Elektrárny Opatovice dosahují oproti plzeňské teplárně mnohem vyšších tržeb. Naopak ve srovnání se společnostmi Dalkia Česká republika a United Energy, jejichž tržby vykazují klesající trend, dosahuje Plzeňská teplárenská, a.s. velmi pozitivních výsledků. Její tržby v roce 2011 stouply oproti roku 2010 o 0,97 % a v roce 2012 činil tento růst dokonce 4,69 %. S postupným oživením ekonomiky lze v příštích pěti letech plánu předpokládat, že výše tržeb dále poroste. Tento fakt by měl podpořit naplnění cíle společnosti v dosažení kladného výsledku hospodaření.

Tabulka 12 - Tržby v tis. Kč

Tržby v tis. Kč	2010	2011	2012
Plzeňská teplárenská	2.370.241	2.393.362	2.481.569
Elektrárny Opatovice	4.533.984	5.225.458	6.656.705
Dalkia Česká republika	5 416.479	5.041.252	5.409.462
United Energy	1.948.347	1.923.962	1.678.664

Zdroj: vlastní zpracování dle [13], [14], [16], [22]

Likvidita

Běžná likvidita vypočtená jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků je základním ukazatelem posuzujícím schopnost firmy hradit své splatné závazky. Její hodnota by měla obecně dosahovat minimální výše 1,5. V porovnání s dalšími teplárenskými subjekty jsou opět patrné značné rozdíly, přesto lze říci, že společnost Plzeňská teplárenská, a.s. dosahuje optimální výše tohoto ukazatele, a je tudíž schopna zachovávat i nadále svoji krátkodobou platební schopnost.

Tabulka 13 - Běžná likvidita

	2010	2011	2012
Plzeňská teplárenská	1,21	1,5	2,59
Elektrárny Opatovice	8,38	1,61	1,76
Dalkia Česká republika	1,49	0,55	0,65
United Energy	0,53	0,46	0,88

Zdroj: vlastní zpracování dle [13], [14], [16], [22]

Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel nám říká, jak velká část oběžného majetku je financována dlouhodobým kapitálem. Vypočte se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Pro podnik představuje ČPK volný zdroj k financování jeho provozní činnosti, a měl by proto dosahovat kladných hodnot. V případě Plzeňské teplárenské, a.s. výše tohoto ukazatele odráží též špičkové technologické vybavení, díky němuž jsou náklady teplárny na provoz a údržbu zařízení mnohem nižší v porovnání s ostatními subjekty, jež např. ne-disponují takovou technologií.

Tabulka 14 - Čistý pracovní kapitál v tis. Kč

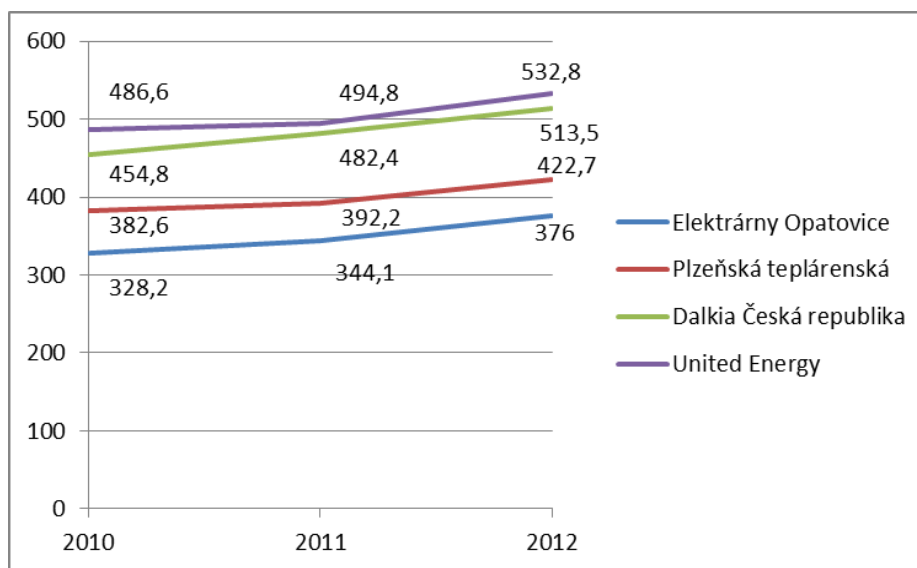
	2010	2011	2012
Plzeňská teplárenská	109.317	343.378	609.231
Elektrárny Opatovice	3.989.459	460.843	684.866
Dalkia Česká republika	1.235.638	- 1.763.869	- 1.219.173
United Energy	- 570.823	- 799.050	- 78.115

Zdroj: vlastní zpracování dle [13], [14], [16], [22]

Ceny

Vývoj prodejních cen analyzovaných výrobců tepla zachycuje graf uvedený níže. Přestože v průběhu posledních tří let došlo k růstu ceny této energie, daří se Plzeňské teplárenské, a.s. držet cenovou hladinu své produkce na relativně nízké úrovni v porovnání s ostatními teplárnami. Jedním z důvodů je efektivní výroba pomocí kogenerace a též nízká marže zahrnutá do prodejní ceny tepla.

Graf 11 - Vývoj prodejních cen tepla v Kč/GJ



Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Rentabilita

Efektivnost kapitálu vloženého do společnosti posoudíme porovnáním s ukazateli rentability podle sekce CZ-NACE za rok 2010 a 2011.

Graf 12 – Ukazatele rentability v tis. Kč

	2010	2011
ROA Plzeňská teplárenská, a.s.	7,96	5,29
ROA dle CZ-NACE	10,14	5,86
ROE Plzeňská teplárenská, a.s.	14,84	12,81
ROE dle CZ-NACE	11,57	13,79
ROS Plzeňská teplárenská, a.s.	23,04	20,88
ROS dle CZ-NACE	7,83	8,24

Zdroj: vlastní zpracování dle [17]

Přestože se v jednotlivých letech některé ukazatele rentability společnosti o několik procentních bodů liší od oborového průměru, lze je z pohledu firmy hodnotit velmi pozitivně. V případě rentability celkových aktiv (ROA) vykazuje teplárna v obou letech schopnost tvořit zisk na jednotku vloženého majetku. To samé platí o výnosnosti kapitálu vloženého do společnosti (ROE). Rentabilita tržeb (ROS) dokonce přes svůj pokles vykazuje v roce 2012 vyšší podíl čistého zisku na tržbách, než je oborový průměr tohoto ukazatele.

1.7.4 Vyhodnocení interní analýzy – Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

Výstupem interní analýzy je seznam všech významných silných (Strength) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti majících vliv na plnění strategického záměru. I zde je každému z identifikovaných faktorů přiřazena váha v rozsahu od 0,00 do 1,00, přičemž součet vah musí dát ve výsledku hodnotu 1,00. Dle vlivu na strategický záměr je pak každý z faktorů ohodnocen opět na stupnici od 1 do 4.

4 = významná silná stránka

3 = silná stránka

2 = slabá stránka

1 = významná slabá stránka

Vynásobením váhy a stupně vlivu u každého z faktů dostaneme vážené ohodnocení. Sečtením takto vypočtených hodnot pak získáme celkové vážené ohodnocení signalizující interní pozici podniku vůči jeho strategickému záměru. [50]

Tabulka 15 – Seznam silných a slabých stránek (Matice IFE)

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	Vážený poměr [V] x [SN]
Silné stránky – Strength			
Vysoká technologická úroveň	0,25	4	1,00
Finanční stabilita	0,15	4	0,60
Kontinuální vývoj společnosti	0,10	3	0,30
Rozsáhlá distribuční síť	0,07	3	0,21
Slabé stránky – Weaknesses			
Plná podřízenost městu Plzeň jako vlastníku a hlavnímu investorovi	0,19	2	0,38
Nutnost přizpůsobit informační systém	0,10	1	0,10
Silný tlak veřejnosti	0,09	1	0,09
Ztráty na rozvodech tepelných sítí	0,05	2	0,10
Celkem	1		2,78

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vážené ohodnocení dosahující hodnoty 2,78 dokládá dostatečně silnou interní pozici podniku vůči jeho strategickému záměru. Teplárna je tak připravena realizovat svůj strategický záměr v plném rozsahu. Významnou silnou stránkou je vysoká technologická úroveň s hodnocením 1,00. Nejslabší stránku s hodnotou 0,38 představuje závislost teplárny na městu Plzeň jako výhradnímu vlastníku a významnému investorovi.

Na základě provedené analýzy prostředí lze říci, že Plzeňská teplárenská, a.s. je stabilní a finančně silnou společností, která je vybavena dostatečným technologickým i znalostním potenciálem. Vzhledem k stabilnímu vývoji teplárenského odvětví a dlouhodobému horizontu pro plánování jsou značně eliminována rizika, která by mohla mít vliv na pětiletý plán společnosti. Vedení teplárny tudíž nemusí klást důraz na konstrukci strategických scénářů pro zajištění flexibility firmy při naplňování jejích strategických cílů.

2 Finanční plán

V následující kapitole bude věnována patřičná pozornost tvorbě finančního plánu, jenž představuje důležitou integrující složku strategického plánu, do níž budou pomítnuty všechny jeho finanční efekty a finanční náročnost. Jádrem finančního plánu pro následující pětileté období bude tvořit plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaná rozvaha. Při sestavování těchto finančních výkazů budeme respektovat základní východiska zahrnující strategické cíle firmy, výsledky finanční analýzy a funkční plány společnosti. [1]

2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát představuje klíčovou složku strategického finančního plánu, z něhož vyplývají výnosy, náklady a výsledek hospodaření dosažený společností v jednotlivých letech plánovacího období. [1]

2.1.1 Plán výnosů

Plzeňská teplárenská, a.s. je organizací výrobního charakteru a poskytování služeb. Rozhodující složkou výnosů pro ni tudíž představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Jejich výši určíme pomocí regresní analýzy. Znamená to, že výše tržeb v následujících pěti letech bude odrážet vývoj dalších nezávisle proměnných veličin. Jedná se především o postupné oživení ekonomiky, rostoucí produkci výrobního sektoru a růst cen za energie. V případě tepelné energie bude cenová hladina korespondovat s očekávanou výší inflace a rostoucí sazbou DPH při nepřekročení cenového stropu stanoveného regulační politikou. Výše ceny elektrické energie se bude odvíjet od ceny stanovené na burze. Na základě uvedených předpokladů predikuje vedení společnosti meziroční růst tržeb ve výši 1 %.

Tabulka 16 – Plán tržeb za vlastní výrobky a služby

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2.468.179	2.492.861	2.517.789	2.542.967	2.568.397

Zdroj: vlastní zpracování

Další výnosovou položkou plánu jsou tržby plynoucí společnosti z prodeje zboží. Zboží představuje nákup a prodej pitné vody. Plzeňská teplárenská, a.s. nakupuje vodu od vodárny pro přípravu teplé užitkové vody. Tu pak prodává zákazníkům za původní ná-

kupní cenu navýšenou o teplo využitě na její ohřev. Stejně jako v případě tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb porostou tržby za zboží meziročně o 1 %.

Tabulka 17 - Plán tržeb za prodané zboží

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodané zboží	63.280	63.913	64.552	65.197	65.849

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno dříve, tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu plynou společnosti především z prodeje přebytečných emisních povolenek, které se jí za dané období podaří uspořít. Protože v příštích pěti letech plánu bude docházet k postupnému snižování v počtu bezplatně přidělených emisních povolenek, viz tabulka 2, bude teplárna nucena tyto povolenky naopak dokupovat. Vzhledem k velmi obtížné predikci ceny a množství emisních povolenek zůstanou tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu po celou dobu plánovacího období neměnné, tj. ve výši 26.326 tis. Kč.

Tabulka 18 – Plán tržeb za prodej dl. majetku a materiálu

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	26.326	26.326	26.326	26.326	26.326

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi výnosy zahrneme i další položky s menším podílem na celkových výnosech. Jedná se především o výnosové úroky plynoucí společnosti z běžného účtu či poskytnutých půjček, provozní výnosy související s prodejem nepotřebného drobného hmotného majetku a ostatní finanční výnosy. Jejich hodnota bude v příštích pěti letech plánu neměnná, viz provedená finanční analýza výše.

Tabulka 19 - Plán dalších výnosů

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Ostatní provozní výnosy	163.488	163.488	163.488	163.488	163.488
Ostatní finanční výnosy	26	26	26	26	26
Výnosové úroky	9.338	9.338	9.338	9.338	9.338

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.2 Plán nákladů

Všechny nákladové položky budou stanoveny s ohledem na strategický záměr společnosti a vývoj podnikatelského prostředí. Jinak řečeno, očekáváme-li, že v důsledku zvýšené produkce podniku porostou jeho tržby, bude s tímto růstem korespondovat i ná-

sledné zvyšování nákladů. Náklady na prodané zboží, které jsou tvořeny především jeho pořizovací cenou, tak porostou ve stejné proporcii jako tržby plynoucí z jeho prodeje.

Tabulka 20 - Plán nákladů na prodané zboží

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady vynaložené na prodané zboží	63.212	63.844	64.482	65.127	65.778

Zdroj: vlastní zpracování

Významnou nákladovou položkou Plzeňské teplárenské, a.s. je výkonová spotřeba zahrnující spotřebu materiálu, energií a služeb. Ta v předchozích třech letech vykazovala rostoucí trend především díky zvyšujícím se nákladům vynaloženým na materiál a energie, které představovaly cca 70 % podílu výkonové spotřeby. Současně tak došlo k poklesu hodnoty služeb, jejichž podíl na této nákladové položce vytvářel cca 30 %, viz údaje v následující tabulce.

Tabulka 21 - Vývoj výkonové spotřeby

Položka v tis. Kč	2010	2011	2012
Výkonová spotřeba	1.244.093	1.352.647	1.336.516
Spotřeba materiálu a energií	840.685	940.084	1.018.612
Služby	412.563	403.408	317.904

Zdroj: vlastní zpracování

Při predikci výkonové spotřeby je nutno zohlednit růst ceny materiálu, energií a služeb v rozsahu plánované míry inflace a dále strategický záměr teplárny. S přihlédnutím k modernizaci technologického vybavení dojde v případě služeb v následujících 5 letech k poklesu nákladů na opravy a údržbu strojního vybavení. Výdaje na služby se dále sníží díky využívání železniční dopravy materiálu, což znamená levnější alternativu než doprava silniční. Oproti tomu však vzrostou náklady na spotřebovaný materiál, důvodem je především vyšší množství spalované biomasy, jejíž podíl na celkových zdrojích energie bude do roku 2018 významně stoupat. Výkonová spotřeba tak bude v plánovacím období vykazovat rostoucí trend.

Tabulka 22 – Plán výkonové spotřeby

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	1.363.380	1.377.014	1.390.784	1.404.692	1.418.739
Spotřeba materiálu a energií	1.055.013	1.077.898	1.100.642	1.123.254	1.145.744
Služby	308.367	299.116	290.142	281.438	272.995

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady vyjádřené v tabulce níže obsahují mzdy, sociální náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Protože teplárna v příštím pětiletém horizontu neplánuje zásadní změny v počtu pracovníků, bude do mzdových nákladů promítnuta pouze roční míra inflace zakotvená v kolektivní smlouvě, jejíž výše by neměla po celé plánovací období přesáhnout hladinu 2 % bodů. Vedení firmy dále předpokládá, že sazby na odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění zůstanou neměnné. Tyto náklady budou vypočteny jako 35 % podílu na mzdových nákladech. Sociální náklady představující pravidelné roční výdaje na programy sociálního rozvoje, příspěvky organizace na penzijní připojištění a životní pojištění, odborné kurzy, periodická školení či závodní stravování a rekreaci zaměstnanců v důsledku pořízení nové technologie vzrostou o výdaje na vzdělávání a rozvoj technickohospodářských pracovníků pro zachování kvalitní pracovní síly. Tento růst bude meziročně činit zhruba 30 tis. Kč.

Tabulka 23 - Plán osobních nákladů

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady	194.883	198.750	202.693	206.716	210.820
Mzdové náklady	142.117	144.959	147.858	150.815	153.832
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	49.741	50.736	51.750	52.785	53.841
Sociální náklady	3.025	3.055	3.085	3.116	3.147

Zdroj: vlastní zpracování

Položka daně a poplatky zahrnuje silniční daň a daň z nemovitostí. V případě vozového parku nebudou provedeny žádné změny. Do konce roku 2018 počítá vedení společnosti dle strategického plánu s dokončením výstavby spalovny v Chotíkově a se zahájením jejího plnohodnotného provozu. V tomto roce bude odvedeno na dani z nemovitosti o 13.000 tis. Kč více.

Tabulka 24 - Plán daní a poplatků

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Daně a poplatky	16.300	16.350	16.345	16.280	29.280

Zdroj: vlastní zpracování

Majetek, který společnost vlastní, je každoročně odepisován dle následujícího odpisového plánu. Do výše odpisů je nutné promítnout nejen současný stav majetku, ale také hodnotu veškerého nově pořízeného majetku, popř. majetku vyřazeného, jež vychází z investičního plánu, viz tabulka č. 30.

Tabulka 25 - Plán odpisů

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Odpisy	346.262	387.015	350.512	347.839	354.342

Zdroj: vlastní zpracování

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu je stanovena ve výši 32.380 tis. Kč. Tato hodnota odpovídá průměrné zůstatkové ceně tohoto majetku, který společnost vykazovala v letech 2010 a 2012, viz analýza nákladů. Rok 2011 zde neuvádíme z důvodu vysoké odchylky této položky. Ta byla způsobena nadměrným přebytkem emisních povolenek, které společnost následně odprodala. Jak již bylo uvedeno dříve, bezplatný přiděl emisních povolenek bude do roku 2018 značně klesat, je proto obtížné predikovat položky, které s vývojem emisních povolenek úzce souvisí.

Tabulka 26 - Plánovaná zůstatková cena prodaného DM a materiálu

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	32.380	32.380	32.380	32.380	32.380

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré vytvořené rezervy budou v roce 2014 rozpuštěny v souladu s plánovanou investiční činností podniku. Vedení společnosti dále nepočítá s jejich tvorbou po celou dobu plánu.

Tabulka 27 - Plán změny stavu rezerv

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Změna stavu rezerv	15.022	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V případě ostatních provozních nákladů se jedná především o položky režijního charakteru zahrnující např. pojistné vyplývající z provozní činnosti teplárny a dále náklady

související s obnovou certifikace dle norem ISO 14001 a 9001. S ohledem na plánované rozšíření provozní činnosti teplárny je stanoven meziroční růst provozních nákladů o 1 %.

Tabulka 28 - Plán ostatních provozních nákladů

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Ostatní provozní náklady	197.454	199.429	201.423	203.437	205.472

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední nákladovou položkou je plán finančních nákladů obsahující ostatní finanční náklady a úroky. Obě tyto položky od roku 2015 vzrostou právě díky vyšším nákladovým úrokům a bankovním výlohám plynoucím z čerpání dlouhodobého úvěru na financování investiční činnosti. Výše úvěru a úrokových sazeb je vyjádřena v tabulce č. 44.

Tabulka 29 - Plán finančních nákladů

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Finanční náklady	22.972	29.888	30.255	29.673	29.123
Ostatní finanční náklady	9.250	12.314	12.791	12.678	12.597
Nákladové úroky	13.722	17.574	17.464	16.995	16.526

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek a daň z příjmu

Rozdílem mezi plánovanými výnosy a náklady v jednotlivých letech získáme provozní výsledek hospodaření před daní. Pro vyčíslení jeho čisté hodnoty je potřeba odečíst od hospodářského výsledku daň z příjmů. Velikost daně se bude odvíjet od výše daňové základny a sazby daně z příjmů, která bude po celé plánovací období 19 %.

Tabulka 30 - Plán hospodářského výsledku a daně z příjmů

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Hospodářský výsledek před zdaněním	478.772	451.282	492.645	501.199	487.490
Daň z příjmů	90.967	85.744	93.603	95.228	92.623
Hospodářský výsledek po zdanění	387.805	365.538	399.042	405.971	394.867

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha nám dává přehled o majetku (aktivech) společnosti a zdrojích jeho krytí (pasivech) po celou dobu plánu.

2.2.1 Plán aktiv

Při predikci aktiv je potřeba rozlišovat, zda se jedná o dlouhodobý majetek či oběžná aktiva, a dle toho tyto položky také plánovat.

Vývoj stálých aktiv bude korespondovat s investičním programem firmy, který odráží objem investic vynaložených na pořízení dlouhodobého majetku. Největší část dlouhodobého majetku představuje i nadále jeho hmotná složka v podobě staveb, technologického vybavení a dalšího zařízení. To je pochopitelně doprovázeno potřebnými investicemi na obnovu řídicích a informačních systémů. Finanční složka stálých aktiv je po celou dobu plánu neměnná.

Tabulka 31 – Plán vývoje stálých aktiv

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Stálá aktiva	4.851.137	5.130.742	4.827.850	4.567.631	4.300.909
Dlouhodobý nehmotný majetek	265.894	271.886	273.879	264.113	255.979
Dlouhodobý hmotný majetek	4.512.066	4 785.679	4.480.794	4.230.341	3.971.753
Dlouhodobý finanční majetek	73.177	73.177	73.177	73.177	73.177

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka vyjadřuje časový harmonogram a roční výši jednotlivých investic, které budou provedeny dle strategického záměru společnosti. V případě instalace nového plynového kotle bude celková hodnota investice činit 300 mil. Kč. Ekologizační opatření zahrnující úpravy na kotlích a dalších zařízeních nepřesáhne částku 102 mil. Kč. Výstavba spalovny komunálního odpadu v Chotíkově by neměla převýšit 2.700 mil. Kč, přičemž 1.099,5 mil. Kč bylo již proinvestováno v letech 2012 a 2013 v rámci přípravných a projekčních prací. V plánovacím období budou tudíž výdaje na spalovnu činit 1.600,5 mil. Kč.

Tabulka 32 – Specifikace investic

Investice v mil. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Výstavba nového plynového kotle			80	120	120
Ekologizační opatření	35	67			
<i>Úprava kotle K6 na spalování biomasy</i>		2			
<i>Intenzifikace odsíření</i>		30			
<i>Výměna práškových hořáků na kotli K4</i>		35			
<i>Výměna práškových hořáků na kotli K5</i>	35				
Výstavby spalovny Chotíkov	866,5	632			
CELKOVÁ ROČNÍ INVESTICE	901,5	699	80	120	120

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci tvorby investičního programu je potřeba zohlednit v každém roce plánu nejen nově pořízený dlouhodobý majetek, ale také snížení hodnoty tohoto majetku, např. v důsledku již zmíněného prodeje přebytečných emisních povolenek, a dále odpisů. Lze tedy psát vztah:

$$DM_t = DM_{t-1} + NDM_t - PDM_t - O_t$$

Tabulka 33 - Plán investic

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Hodnota DM na počátku roku (DM_{t-1})	4.328.279	4.851.137	5.130.742	4.827.850	4.567.631
Nově pořízený majetek (NDM_t)	901.500	699.000	80.000	120.000	120.000
Odprodáný či vyřazený majetek v ZC (PDM_t)	32.380	32.380	32.380	32.380	32.380
Odpisy dl. majetku (O_t)	346.262	387.015	350.512	347.839	354.342
Hodnota DM na konci roku (DM_t)	4.851.137	5.130.742	4.827.850	4.567.631	4.300.909
<i>Pozn.: Hodnota DM k 31.12.2013 činila 4.328.279 tis. Kč</i>					

Zdroj: vlastní zpracování

Při predikci oběžných aktiv budeme nejprve postupovat dle metody poměrových ukazatelů, pomoci níž stanovíme výši zásob, resp. pohledávek z obchodního styku. Vyjdeme zde z výpočtu doby obratu zásob, resp. pohledávek v předchozím období, tj. v letech 2010 – 2012, za použití následujících vzorců:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} * 360}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb}}$$

Údaje potřebné pro výpočet zmíněných ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce. Pro přesnější vyjádření celkových zásob jsou jejich jednotlivé složky, tj. materiál a nedokončená výroba, plánovány samostatně, neboť každá z těchto složek zásob má odlišnou dobu obratu.

Tabulka 31 - Vstupní údaje pro výpočet obratových ukazatelů

Položka v tis. Kč	2010	2011	2012
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2.330.854	2.342.394	2.445.359
Zásoba materiálu	41.724	48.073	59.891
Zásoba nedokončené výroby	237	0	19.096
Pohledávky z obchodních vztahů	209.997	249.041	178.202

Zdroj: vlastní zpracování

Abychom byli schopni určit výši zásob, resp. pohledávek i pro příštích pět let plánu, potřebujeme vyjádřit průměrnou dobu obratu.

Tabulka 32 - Doba obratu jednotlivých složek zásob a pohledávek (ve dnech)

Položka	Doba obratu			
	2010	2011	2012	Průměr
Zásoba materiálu	6,44	7,39	8,82	7,55
Zásoba nedokončené výroby	0,04	0,00	2,81	0,95
Pohledávky z obchodních vztahů	32,43	38,27	26,23	32,31

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní můžeme dle průměrné doby obratu stanovit výši celkových zásob a pohledávek. Jako základnu pro výpočet použijeme plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb uvedený v tabulce 16.

Tabulka 33 - Plán zásob a pohledávek

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	58.276	58.859	59.448	60.043	60.643
Zásoba materiálu	51.763	52.281	52.804	53.332	53.865
Zásoba nedokončené výroby	6.513	6.578	6.644	6.711	6.778
Pohledávky z obchodních vztahů	221.519	223.734	225.972	228.231	230.514

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi oběžná aktiva též patří krátkodobý finanční majetek zahrnující peníze, účty v bankách a krátkodobé cenné papíry. Tento majetek koresponduje s peněžními prostředky a jeho proporce k tržbám jsou vyjádřeny v následující tabulce.

Tabulka 34 – Výpočet průměrného podílu finančního majetku na tržbách (v %)

Položka	2010		2011		2012		Průměr
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	
Peníze	147	6,31 ⁻³	289	1,23 ⁻²	329	1,35 ⁻²	1,07⁻²
Účty v bankách	365.354	15,67	678.698	28,97	733.757	30,01	24,88
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	49.524	2,11	0	0	0,70

Zdroj: vlastní zpracování

Abychom dostali celkový objem finančního majetku v následujícím pětiletém období, je potřeba vypočítat podíl všech složek krátkodobého finančního majetku na predikovaných tržbách za vlastní výroby a služby.

Tabulka 35 - Plán krátkodobého finančního majetku

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	631.624	637.941	644.320	650.763	657.281
Peníze	264	267	269	272	275
Účty v bankách	614.083	620.224	626.426	632.690	639.017
Krátkodobé cenné papíry a podíly	17.277	17.450	17.625	17.801	17.989

Zdroj: vlastní zpracování

Vedle stálých a oběžných aktiv patří do rozvahy ještě ostatní aktiva představující časové rozlišení, které ponecháme ve všech letech plánu na konstantní úrovni jako v roce 2012, tj. ve výši 45.426 tis. Kč.

Tabulka 36 - Plán ostatních aktiv

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Časové rozlišení	45.426	45.426	45.426	45.426	45.426

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutím všech uvedených plánů aktivních položek rozvahy dostaneme stručný přehled celkového majetku společnosti v příštích letech plánovacího období, který vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 37 – Celkový plán majetku

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Celková aktiva	5.807.982	6.096.702	5.803.016	5.552.094	5.294.773
Stálá aktiva	4.851.137	5.130.742	4.827.850	4.567.631	4.300.909
Oběžná aktiva	911.419	920.534	929.740	939.037	948.438
Ostatní aktiva	45.426	45.426	45.426	45.426	45.426

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Plán pasiv

Vlastní zdroje

Některé položky vlastního kapitálu zůstanou během prognózy neměnné. Jedná se především o základní kapitál společnosti, který bude nadále dosahovat hodnoty 1.092.957 tis. Kč či kapitálové fondy, u nichž vedení teplárny neplánuje žádné změny. V nadcházejících letech bude ovšem v návaznosti na investiční činnost docházet k postupnému rozpouštění rezervních fondů, které jsou tvořeny z akumulovaného zisku společnosti minulých let.

Výsledek hospodaření běžného účetního období je převzat z plánovaného výkazu zisku a ztrát. Výše hospodářského výsledku dosaženého v minulých letech se bude vyvíjet v závislosti na vykázané hodnotě běžného výsledku hospodaření v daném roce a dále dle investiční činnosti společnosti, která hodlá těchto vlastních zdrojů použít k částečnému financování svého strategického záměru.

Tabulka 38 – Plán vlastního kapitálu

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	4.179.487	4.484.426	4.258.863	4.075.968	3.886.583
Základní kapitál	1.092.957	1.092.957	1.092.957	1.092.957	1.092.957
Kapitálové fondy	38.015	38.015	38.015	38.015	38.015
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	380.599	320.000	240.000	120.000	0
Výsledek hospodaření minulých let	2.280.111	2.667.916	2.488.849	2.419.025	2.360.744
Výsledek hospodaření běžného účetního období	387.805	365.538	399.042	405.971	394.867

Zdroj: vlastní zpracování

Cizí zdroje

K provozní a investiční činnosti teplárna využívá nejen vlastních zdrojů krytí, ale také zdroje cizí, mezi něž patří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry.

Položka rezerv zahrnuje tvorbu rezerv podle zvláštních právních předpisů, jejich výše bude po celé plánovací období na konstantní úrovni 62.939 tis. Kč.

Tabulka 39 – Plán rezerv

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Rezervy	62.939	62.939	62.939	62.939	62.939

Zdroj: vlastní zpracování

V případě dlouhodobých závazků, které jsou neúročené, hodlá Plzeňská teplárenská, a.s. tyto závazky meziročně snižovat o 2 % jejich pravidelnými splátkami.

Tabulka 40 - Plán dlouhodobých závazků

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobé závazky	157.986	154.826	151.730	148.695	145.721

Zdroj: vlastní zpracování

Predikci závazků z obchodních vztahů provedeme opět pomocí obrátových ukazatelů, stejně jako v případě oběžných aktiv. Zde bude ovšem potřeba ve vzorci doby obratu zohlednit vhodnou základnu s přihlédnutím k charakteru těchto závazků, tj. tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 41 – Vstupní údaje pro výpočet doby obratu závazků z obchodních vztahů

Položka v tis. Kč	2010	2011	2012
Závazky z obchodních vztahů	195.202	389.286	136.485
Základna: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2.330.854	2.342.394	2.445.359

Zdroj: vlastní zpracování

Dobu obratu závazků z obchodních vztahů určíme dále jako podíl této pasivní položky na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb a takto získaný obrátový ukazatel zprůměrujeme.

Tabulka 42 - Doba obratu závazků z obchodních vztahů (ve dnech)

Položka	Doba obratu			
	2010	2011	2012	Průměr
Závazky z obchodních vztahů	30,15	59,83	20,09	36,69

Zdroj: vlastní zpracování

Do plánu krátkodobých závazků patří též závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Jejich roční výši stanovíme jako dvanáctinu nevypořádaných mezd vždy za poslední měsíc předchozího roku.

Tabulka 43 - Plán krátkodobých závazků

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky	271.072	273.976	276.912	279.883	282.884
Závazky z obchodních vztahů	251.549	254.064	256.605	259.171	261.762
Závazky k zaměstnancům	15.639	15.950	16.266	16.590	16.918
Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	3.884	3.962	4.041	4.122	4.204

Zdroj: vlastní zpracování

Plzeňská teplárenská, a.s. využívá v současné době jednoho investičního úvěru od Komerční banky, který je splatný do 31. 3. 2021. Úvěr je splácen v pravidelných ročních úhradách ve výši 67.963 tis. Kč a úročen dle zafixované úrokové sazby, která činí pro objem 450 mil. Kč 2,69 % + 0,19 %. Zbytek načerpaného úvěru je úročen pohyblivou sazbou 3M PRIBOR + 19 %. Výše této sazby se bude v příštích pěti letech pohybovat dle aktuální prognózy ČNB na hladině 0,5 %. [23]

Hodnota investičního úvěru činí k počátku plánovacího období 560.472 tis. Kč. Protože firma není schopna pokrýt veškeré investiční výdaje z již zmíněných vlastních zdrojů, tj. výsledku hospodaření a postupného rozpouštění rezervních fondů, počítá vedení společnosti v roce 2014 s navýšením úvěru o 626.240 tis. Kč a dále v roce 2015 o dalších 52.000 tis. Kč.

Tabulka 44 - Plán dlouhodobého bankovního úvěru

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Počáteční stav úvěru	560.472	1.118.749	1.102.786	1.034.823	966.860
Čerpání úvěru	626.240	52.000	0	0	0
Splátka jistiny	67.963	67.963	67.963	67.963	67.963
Konečný stav úvěru	1.118.749	1.102.786	1.034.823	966.860	898.897

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední pasivní položkou rozvahy jsou ostatní pasiva, která zůstanou stejně jako v případě plánu ostatních aktiv neměnná na úrovni roku 2012, tj. 17.749 tis. Kč.

Tabulka 45 - Plán ostatních pasiv

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Časové rozlišení	17.749	17.749	17.749	17.749	17.749

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost opět provedeme shrnutí všech zdrojů krytí majetku společnosti do stručné tabulky.

Tabulka 46 - Celkový plán zdrojů krytí

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Celková pasiva	5.807.982	6.096.702	5.803.016	5.552.094	5.294.773
Vlastní kapitál	4.179.487	4.484.426	4.258.863	4.075.968	3.886.583
Cizí kapitál	1.610.746	1.594.527	1.526.404	1.458.377	1.390.441
Ostatní kapitál	17.749	17.749	17.749	17.749	17.749

Zdroj: vlastní zpracování

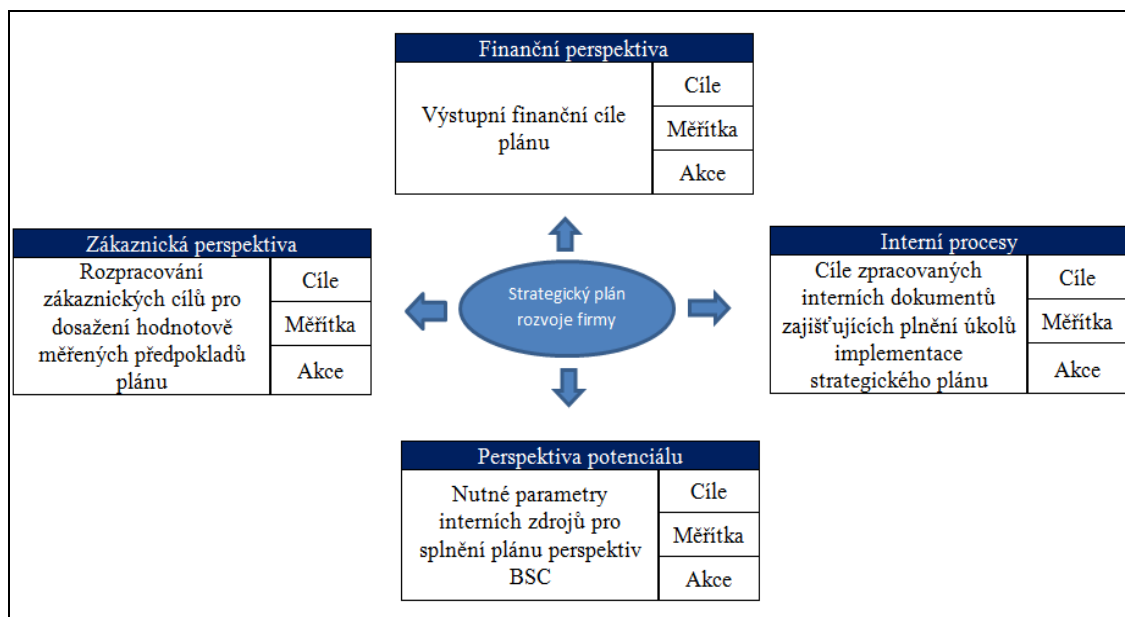
3 Implementace strategického plánu podle metodiky BSC

Nyní jsme se již dostali do fáze, kdy bude naším úkolem navrhnout implementaci vytvořeného strategického plánu pomocí metodiky Balanced Scorecard, dále jen BSC.

V samém úvodu této kapitoly bychom si měli nejprve vymežit, co se pod pojmem BSC skrývá. Jedná se o komplexní model měření a řízení výkonnosti, který dokáže pomocí dokonale rozpracovaného strategického plánu do akcí a aktivit transformovat strategickou vizi a její cíle do čtyř účelně rozčleněných perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálu). Zároveň však představuje nástroj, který dokáže usnadnit formulaci a přijetí strategického záměru v podniku a umožní snadnou komunikaci jeho základních hodnot všem zaměstnancům. [5], [10]

Obecný model BSC vycházející ze strategického plánu rozvoje firmy má následující podobu:

Obrázek 3 - Model BSC



Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

3.1 Odvození krátkodobých cílů a jejich měřítek

Východiskem pro implementaci strategie pomocí metodiky Balanced Scorecard je rozpracování strategických cílů na cíle krátkodobé a stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators), jež hrají v modelu BSC rozhodující roli pro drama-

tické zvyšování výkonnosti. Jak ve své publikaci uvádí Kaplan a Norton: „You can't manage what you can't measure“. [4]

Každý z takto stanovených krátkodobých cílů má svoji výchozí úroveň, cílovou hodnotu, mezní termín pro její dosažení a především měřítko, dle kterého lze posoudit, zda a v jaké míře byl cíl splněn. Právě úspěšné dosažení všech krátkodobých cílů hraje rozhodující roli při naplnění celého strategického plánu firmy.

Cíle pro jednotlivé roky plánovacího období vycházející ze strategického záměru Plzeňské teplárenské, a.s. jsou uvedeny v následujících pěti tabulkách.

Tabulka 47 – Krátkodobé cíle pro rok 2014

Cíl	KPI	Výchozí stav	Cílové hodnoty	Termín
Dosahovat meziročního růstu tržeb ve výši 1 %	roční výše tržeb	2 443 741 Kč	2 468 179 Kč	12/2014
Zachovat stávající odběry tepelné energie	roční množství odebrané energie	27 445 GJ	27 445 GJ	12/2014
Patřit i nadále mezi 3 nejlevnější poskytovatele tepelné energie v ČR	cena tepelné energie	490 Kč/GJ	490 Kč/GJ	12/2014
Snížit roční spotřebu hnědého uhlí o 55 000 tun	roční spotřeba hnědého uhlí	550 000 tun	495 000 tun	12/2014
Vyměnit práškový hořák na kotli K5	objem investice	0	35 mil. Kč	12/2014
Pokračovat ve výstavbě spalovny komunálního odpadu v Chotíkově	objem investice	0	866,5 mil. Kč	12/2014
Zajistit pravidelné vzdělání a rozvoj THP	počet proškolených THP	0	50	12/2014
Rozdělit sponzorské dary ve výši 20 mil. Kč	hodnota daru	0	20 mil. Kč	12/2014

Zdroj: vlastní zpracování

Vykazování kladného výsledku hospodaření, a to ve všech letech plánovacího období, koresponduje s potřebou dosahovat ročního tempa růstu tržeb ve výši alespoň 1 %. Aby si Plzeňská teplárenská, a.s. udržela i nadále dominantní tržní postavení v dodávkách tepelné energie pro město Plzeň, bude v roce 2014 usilovat pomocí stimulace nově připojených odběrných míst o zachování stávajících odběrů tepla. Vedení společnosti se bude v tomto roce dále snažit o udržení cenové hladiny tepelné energie na 490 Kč/GJ.

Díky tomu bude teplárna patřit i nadále mezi nejlevnější výrobce této energie v celé ČR a bude schopna poskytovat své služby za seriózní cenovou nabídku. Dalším krátkodobým cílem v pořadí je snížení současné roční spotřeby hnědého uhlí o 55 000 tun. Tímto každoročním poklesem se spotřeba uhlí do roku 2018 sníží na plánovaných 50 %, tj. na 250 000 tun ročně. V rámci investiční činnosti související s nezbytnými ekologizačními opatřeními bude v roce 2014 vyměněn práškový hořák na kotli K5. Jeho výměna bude stát 35 mil. Kč. Pro plánované dokončení a úspěšné zahájení provozu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově bude Plzeňská teplárenská, a.s. pokračovat v realizaci výstavby představující roční investici ve výši 866,5 mil. Kč. Předpokladem efektivního výrobního procesu teplárny je zajištění odpovídající kvalifikace všech klíčových zaměstnanců. Ročně budou proto pořádány pravidelné vzdělávací kurzy a důraz bude kladen na další rozvoj technickohospodářských pracovníků. Poslední krátkodobý cíl v tomto roce vychází ze záměru společnosti vynaložit do konce plánovacího období 100 mil. Kč na sponzorských darech. V roce 2014 bude tak rozdělena poměrná část tohoto daru, a to ve výši 20 mil. Kč.

Tabulka 48 – Krátkodobé cíle pro rok 2015

Cíl	KPI	Výchozí stav	Cílové hodnoty	Termín
Dosahovat meziročního růstu tržeb ve výši 1 %	roční výše tržeb	2 468 179 Kč	2 492 861 Kč	12/2015
Obhájit certifikaci norem ISO	stav certifikace	-	obhájena	3/2015
Zachovat stávající odběry tepelné energie	roční množství odebrané energie	27 445 GJ	27 445 GJ	12/2015
Připojit nového významného odběratele tepelné energie	počet nově připojených odběrných míst	0	1	12/2015
Patřit i nadále mezi 3 nejlevnější poskytovatele tepelné energie v ČR	cena tepelné energie	490 Kč/GJ	490 Kč/GJ	12/2015
Snížit roční spotřebu hnědého uhlí o 55 000 tun	roční spotřeba hnědého uhlí	459 000 tun	440 000 tun	12/2015
Provést úpravu kotle K6 na spalování biomasy	objem investice	0	2 mil. Kč	12/2015
Intenzifikovat odsíření	objem investice	0	30 mil. Kč	12/2015
Vyměnit práškové hořáky na kotli K4	objem investice	0	35 mil. Kč	12/2015

Zahájit zkušební provoz projektu ZEVO Chotíkov	zahájení provozu	ne	ano	12/2015
Pokračovat ve výstavbě spalovny komunálního odpadu v Chotíkově	objem investice	0	632 mil. Kč	12/2015
Zajistit pravidelné vzdělání a rozvoj THP	počet proškolených THP	0	50	12/2015
Rozdělit sponzorské dary ve výši 20 mil. Kč	hodnota daru	0	20 mil. Kč	12/2015

Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobé cíle v roce 2015 jsou ve většině shodné s cíli předchozího období. Rozdílem je zde obhajoba certifikace norem ISO 14001 a 9001, která vychází z potřeby firmy udržet si i nadále tato osvědčení kvality. V tomto roce dojde také k připojení nového významného odběratele tepelné energie, viz předchozí analýza, pro zachování dominantního tržního postavení. Současně bude zahájen zkušební provoz spalovny v Chotíkově tak, aby bylo v roce 2018 dosaženo již jejího plnohodnotného provozu. V návaznosti na ekologizační opatření bude provedena úprava kotle K6 na spalování biomasy, intenzifikace odsíření a výměna práškového hořáku na kotli K4.

Tabulka 49 – Krátkodobé cíle pro rok 2016

Cíl	KPI	Výchozí stav	Cílové hodnoty	Termín
Dosahovat meziročního růstu tržeb ve výši 1 %	roční výše tržeb	2 492 861 Kč	2 517 789 Kč	12/2016
Zachovat stávající odběry tepelné energie	roční množství odebrané energie	27 445 GJ	27 445 GJ	12/2016
Patřit i nadále mezi 3 nejlevnější poskytovatele tepelné energie v ČR	cena tepelné energie	490 Kč/GJ	490 Kč/GJ	12/2016
Snížit roční spotřebu hnědého uhlí o 55 000 tun	roční spotřeba hnědého uhlí	440 000 tun	385 000 tun	12/2016
V rámci výstavby nového plynového kotle uskutečnit investici 80 mil. Kč	objem investice	0	80 mil. Kč	12/2016
Zajistit pravidelné vzdělání a rozvoj THP	počet proškolených THP	0	50	12/2016

Rozdělit sponzorské dary ve výši 20 mil. Kč	hodnota daru	0	20 mil. Kč	12/2016
---	--------------	---	------------	---------

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016 teplárna provede investici ve výši 80 mil. Kč, jež povede k naplnění strategického cíle nahradit do zahájení topné sezóny 2018 - 2019 dožívající technologická zařízení novým plynovým kotlem. Ve zbytku zůstanou krátkodobé cíle shodné s cíli předchozích let.

Tabulka 50 – Krátkodobé cíle pro rok 2017

Cíl	KPI	Výchozí stav	Cílové hodnoty	Termín
Dosahovat meziročního růstu tržeb ve výši 1 %	roční výše tržeb	2 517 789 Kč	2 542 967 Kč	12/2017
Zachovat stávající odběry tepelné energie	roční množství odebrané energie	27 445 GJ	27 445 GJ	12/2017
Patřit i nadále mezi 3 nejlevnější poskytovatele tepelné energie v ČR	cena tepelné energie	490 Kč/GJ	490 Kč/GJ	12/2017
Snížit roční spotřebu hnědého uhlí o 55 000 tun	roční spotřeba hnědého uhlí	385 000 tun	330 000 tun	12/2017
V rámci výstavby nového plynového kotle uskutečnit investici 120 mil. Kč	objem investice	0	120 mil. Kč	12/2017
Zajistit pravidelné vzdělání a rozvoj THP	počet proškolených THP	0	50	12/2017
Rozdělit sponzorské dary ve výši 20 mil. Kč	hodnota daru	0	20 mil. Kč	12/2017

Zdroj: vlastní zpracování

Roční cíle v roce 2017 jsou naprosto totožné s cíli roku 2016. Jediným rozdílem je zde výše investice na výstavbu plynového kotle, která vzroste o 40 mil. Kč.

Tabulka 51 – Krátkodobé cíle pro rok 2018

Cíl	KPI	Výchozí stav	Cílové hodnoty	Termín
Dosahovat meziročního růstu tržeb ve výši 1 %	roční výše tržeb	2 542 967 Kč	2 568 397 Kč	12/2018
Obhájit certifikaci norem ISO	stav certifikace	-	obhájena	3/2018

Zachovat stávající odběry tepelné energie	roční množství odebrané energie	27 445 GJ	27 445 GJ	12/2018
Patřit i nadále mezi 3 nejlevnější poskytovatele tepelné energie v ČR	cena tepelné energie	490 Kč/GJ	490 Kč/GJ	12/2018
Snížit roční spotřebu hnědého uhlí o 55 000 tun	roční spotřeba hnědého uhlí	330 000 tun	275 000 tun	12/2018
Plnohodnotný provoz spalovny Chotíkov	roční množství spáleného odpadu	0	95 tis. tun	12/2018
V rámci výstavby nového plynového kotle uskutečnit investici 120 mil. Kč	objem investice	0	120 mil. Kč	12/2018
Zajistit pravidelné vzdělání a rozvoj technickohospodářských pracovníků	počet proškolených THP	0	50	12/2018
Rozdělit sponzorské dary ve výši 20 mil. Kč	hodnota daru	0	20 mil. Kč	12/2018

Zdroj: vlastní zpracování

I v posledním roce plánovacího období zůstane většina krátkodobých cílů nezměněna. Bude zde opět probíhat recertifikace norem ISO a dále zahájení plnohodnotného provozu spalovny Chotíkov, jež ročně spálí více než 95 tis. tun odpadu.

3.2 Převod strategických cílů do jednotlivých perspektiv modelu BSC

Dalším krokem implementace strategie pomocí modelu BSC bude charakteristika jeho čtyř perspektiv a rozpracování všech strategických cílů do těchto perspektiv.

3.2.1 Finanční perspektiva

Přes současnou kritiku řízení výkonnosti v podnicích pouze pomocí finančních ukazatelů patří finanční perspektiva mezi nedílnou součást modelu BSC, neboť úspěšné plnění plánu rozvoje společnosti se vždy projeví ve výsledcích právě této perspektivy. Mezi klasická měřítka finančních cílů patří např. výše tržeb, vykazovaný zisk, ukazatele rentability či ukazatele nákladovosti. [10]

Jediným cílem strategického záměru Plzeňské teplárenské, a.s., který spadá do finanční perspektivy, je udržení kladného výsledku hospodaření, a to ve všech pěti letech plánovacího období.

Tabulka 52 - Strategické cíle finanční perspektivy

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	Vykazování kladného výsledku hospodaření po celou dobu plánovacího období
----------------------	---

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva BSC slouží k nalezení cílů, jež budou korespondovat s potřebami zákazníků daného tržního segmentu, na němž společnost působí. Aspiračním cílem této perspektivy je zajištění tzv. customer value proposition, neboli spokojenosti a věrnosti zákazníků a dále jejich přínosů, které povedou k ziskovému prodeji a vyššímu tržnímu podílu. Všechny cíle zákaznické perspektivy jsou proto koncipovány tak, aby naplnily požadavky jednotlivých zákazníků a zajistily konečnou ziskovost implementované strategie. [10]

Strategické cíle teplárny, které zařadíme to této perspektivy, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 53 - Strategické cíle zákaznické perspektivy

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň
	Zachování seriózní cenové nabídky a vysoké úrovně kvality vyráběné produkce

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva je specifická tím, že „převážná část jejích aktivit (procesů) zpracovává podklady pro zajištění cílů zákaznických a finančních, a to s podporou kvality interních zdrojů – potenciálu“ [10, s. 43]. Z tohoto důvodu je také perspektiva interních procesů zpravidla nejobjemnější, neboť musí obsahovat to, co předchází dvě perspektivy naznačují a předurčují. Jinými slovy, interní procesy dávají odpověď na to, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo cílů v zákaznické a finanční perspektivě.

Výčet všech strategických cílů spadajících do perspektivy interních procesů je opět uveden v tabulce níže.

Tabulka 54 - Strategické cíle perspektivy interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	Úspěšné obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001
	Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby
	Dosáhnutí plnohodnotného provozu spalovny v Chotíkově
	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření
	Nahrazení dožívajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019
	Ochrana životního prostředí
	Rozdělení 100 mil. Kč na sponzorských darech

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.4 Perspektiva potenciálu

Poslední součástí modelu BSC je perspektiva potenciálu, někdy též označována jako perspektiva učení se a růstu. Nejedná se o nic jiného než o interní zdroje podniku, tj. zaměstnance, jejich dovednosti, znalosti a kompetence, informační potenciál, organizační podmínky a kulturu podniku. Plánování úkolů a řízení výše zmíněných nehmotných zdrojů je v rámci modelu BSC věnován největší zájem, neboť vliv těchto zdrojů na výstupní parametry celého strategického záměru podniku v podobě majetku a peněz představuje pro společnost největší přínos. [10]

Do perspektivy potenciálu patří dva následující strategické cíle, viz tabulka č. 55.

Tabulka 55 - Strategické cíle perspektivy potenciálu

PERSPEKTIVA POTENCIÁLU	Vytvoření odpovídající struktury zaměstnanců s potřebnou kvalifikací
-------------------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Předstižné a zpožděné indikátory cílů BSC

Jak jsme již řekli, měřítka hrají v přístupu BSC velmi důležitou roli. Spolu s cíli vytvářejí příčinné vazby, které propojují všechny perspektivy modelu a ukazují tak cestu, jak nejlépe dosáhnout konečných výkonnostních strategických cílů.

V následující části se proto zaměříme na stanovení měřítek cílů BSC v podobě způsobilých a předstížných indikátorů výkonnosti.

Tabulka 56 - Měřítko cílů BSC

STRATEGICKÉ CÍLE	MĚŘÍTKA	
	Zpožděné indikátory	Předstížné indikátory
FINANČNÍ PERSPEKTIVA		
Udržení kladného výsledku hospodaření	Kladný výsledek hospodaření v cílovém roce	Zvyšování tržeb v jednotlivých letech plánovacího období
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA		
Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň	Zachování stejného množství odběrů tepelné energie	Stimulace současných zákazníků a připojení nového významného odběrného místa
Zachování seriózní cenové nabídky a vysoké úrovně kvality vyráběné produkce	Nepřekročení cenové hladiny 490 Kč/GJ	Benchmarking konkurence
PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ		
Úspěšné obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001	Obhájení norem ISO v letech 2015 a 2018	Přípravné práce pro úspěšnou obhajobu certifikace
Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby	Konečná spotřeba HU v roce 2018 činí 275 000 t	Každoroční pokles spotřeby hnědého uhlí
Zahájení plnohodnotného provozu spalovny v Chotíkově	Množství spáleného komunálního odpadu v roce 2018 činí 95 000 t	V rámci realizace projektu ZEVO Chotíkov bude uvedena do provozu investice o objemu 1 498,50 mil. Kč
Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření	Intenzifikace odsíření, oprava a instalace kotlů K4, K5 a K6	Objem investice vynaložené na realizaci ekolog. opatření ve všech letech plán. období činí 102 mil. Kč
Nahrazení doživajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019	Funkční provoz nového plynového kolte	Celková výše investice na výměnu plynového kotle činí 320 mil. Kč
Ochrana životního prostředí	Zachování souladu se směrnicí EU	Dodržení ekologizačních nařízení
Rozdělení 100 mil. Kč na sponzorských darech	Celková hodnota rozdělených peněz v konečném roce je 100 mil. Kč	Každoroční výše sponzorského daru 20 mil. Kč

PERSPEKTIVA POTENCIÁLU		
Vytvoření odpovídající struktury zaměstnanců s potřebnou kvalifikací	Vysoce kvalifikovaný personál	Roční školení THP a nábor zaměstnanců s odpovídající kvalifikací

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Procesní schéma organizace

Plzeňská teplárenská, a.s. disponuje stejně jako každý jiný podnik specifickou strukturou procesů, díky níž firma vytváří svoji hodnotu a dosahuje potřebných finančních výsledků.

Základní jednotkou procesního schématu, jak již napovídá název samotný, je proces. V odborné literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím výkladů tohoto pojmu. Za nevystižnější považuje autorka definici dle Šmída, který ve své publikaci uvádí: „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizovanými útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstup je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [8, s. 29]

Jiná definice říká, že „proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ [7, s. 14]

Stejně jako v případě definování procesu existuje několik způsobů, jak se dají procesy členit. Obecně se však doporučuje dělit **procesy** na **hlavní, řídicí a podpůrné**, neboť tento způsob členění je nejen přehledný a jednoduchý, ale poskytuje též důležité informace o procesu a o efektivním způsobu jeho řízení. [8]

Jako hlavní procesy jsou označovány činnosti, které přímo přispívají k naplnění poslání organizace. Úkolem řídicích procesů je vytváření maximálně účinného, jednotného a jednoduchého systému řízení. Poslední skupinou jsou procesy podpůrné, tyto procesy jsou zaměřeny na poskytování produktů a služeb zákazníkům či klíčovým procesům. V případě potřeby mohou být podpůrné procesy zajišťovány externími subdodavateli neboli formou outsourcingu. [8]

Tabulka 57 - Obecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu	Probíhá napříč organizací	Má externí zákazníky	Generuje zisk
HLAVNÍ	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
ŘÍDÍCÍ	nákladově	NE	ANO	NE	NE
PODPŮRNÝ	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: [8]

Pro úspěšné „skloubení“ modelu Balanced Scorecard s interními procesy teplárny bude zapotřebí hlouběji pohlédnout do perspektivy firemních procesů společnosti s cílem identifikovat a popsat všechny významné procesy a vazby mezi nimi.

Hlavní procesy Plzeňské teplárenské, a.s. zahrnují **investiční činnost** do výrobního zařízení, rozvodních sítí tepla a reinvestice, to vše dle investičního plánu, který vychází z analýzy současného technického a technologického stavu vybavení teplárny a jejího strategického záměru. Do hlavních procesů dále spadá **logistika a skladování paliv**. Tento proces je sám o sobě velmi důležitý, neboť představuje nákup a zajištění dodávek uhlí a biomasy dle zásobovacího plánu, a to tak, aby bylo palivo ve správný čas na správném místě za předem dohodnutou cenu a byla tak zajištěna neustálá výroba. V logické posloupnosti hlavních procesů dále následuje **výrobní činnost**, jejíž náplní je zajistit co nejekonomičtější provoz zařízení za účelem efektivní výroby tepla a elektřiny pomocí kogenerační technologie. Skupinu hlavních procesů uzavírá **obchod s elektřinou a teplem** opírající se o smluvní vztahy se zákazníky a zajišťující dodávky tepla a elektrické energie všem odběratelům za podmínek předem stanovených ve smlouvě.

Mezi procesy řídicí, jež jsou v kompetenci nejvyššího managementu, spadá **strategické plánování**, které na základě vize, poslání a analýzy tržního prostředí společnosti určuje směr, jímž se bude teplárna v příštích letech ubírat. S tím také souvisí proces **tvorby organizační struktury** vytvářené na základě strategického záměru firmy. Do procesu **řízení zdrojů** spadá řízení lidí, financí, majetku a informací potřebných pro zajištění plynulého provozu teplárny. Nároky na tyto zdroje, ať už v podobě náročnosti investic či personálního zajištění, přitom primárně vycházejí opět ze strategického záměru firmy. Důležitým řídicím procesem je **ochrana životního prostředí**, která v případě Plzeňské teplárenské, a.s. hraje velmi významnou roli. Jedná se o dodržování norem a

nařízení Evropské unie, jež kladou přísné požadavky na technické a technologické vybavení v odvětví teplárenství. S tím ovšem souvisí potřeba vysoce kvalifikovaného personálu, který bude schopný všechny tyto nové a moderní technologie ovládat. Dostáváme se tak k dalšímu řídicímu procesu, jímž je **řízení bezpečnosti práce**. Ten má za úkol předcházet všem potenciálním rizikům nejen na pracovišti, ale též rizikům, která by mohla mít vlivem selhání lidského faktoru fatální dopad právě na životní prostředí. Posledním řídicím procesem, ovšem neméně významným, je **provoz systému obsahujícího data z výroby**. Náplní tohoto procesu, jak již vyplývá z jeho názvu, je shromažďovat prostřednictvím informačního systému podstatného pro regulaci a řízení technologií data z výroby, která jsou využívána např. k fakturaci tepla, elektřiny, výpočtu tzv. „zelených bonusů“ poskytovaných teplárně při spalování a spoluspalování biomasy, dále shromažďovat data z prodeje, logistiky a skladovací činnosti s cílem poskytovat výstupy dat k zajištění efektivního provozu výrobního zařízení a jejich zpětného vyhodnocování.

V případě podpůrných procesů jsme se zmínili o možnosti outsourcingu. Plzeňská teplárenská, a.s. využívá formou externích zdrojů **autodopravu** pro realizaci včasných dodávek paliva za podmínek uvedených ve smlouvě s dodavateli. Dalšími outsourcovanými procesy jsou **revize a údržba technologického zařízení a rozvodných sítí tepla**, které pravidelnými kontrolami umožňují provozuschopný stav zařízení a minimalizaci poruch, a dále **údržba informačního systému** pro zajištění jeho chodu ve společnosti, tj. informačních systémů, které řídí výrobní zařízení, účetní a personální agendu. Vlastními silami pak teplárna realizuje **centrální nákup** veškerého **materiálu** neboli nákup kancelářských potřeb, náhradních dílů na opravy a údržbu či nákup olejů. Mezi činnosti tohoto procesu řadíme kromě samotného nákupu komunikaci s dodavateli, vlastní výběrová řízení prováděná dle zákona o veřejných zakázkách a smluvní zajištění dodavatelско-odběratelských vztahů. V rámci organizace pak probíhá **administrativní zpracování dat** především z oblasti personální a účetní.

Hierarchický přehled všech hlavních, řídicích a podpůrných procesů společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. společně s jejich vstupy, výstupy a vzájemnými vazbami je vyjádřen v následující tabulce. Vzájemná provázanost a závislost všech těchto procesů je dále znázorněna pomocí grafického schématu, viz obrázek č. 4.

Tabulka 58 - Hierarchický přehled interních procesů společnosti

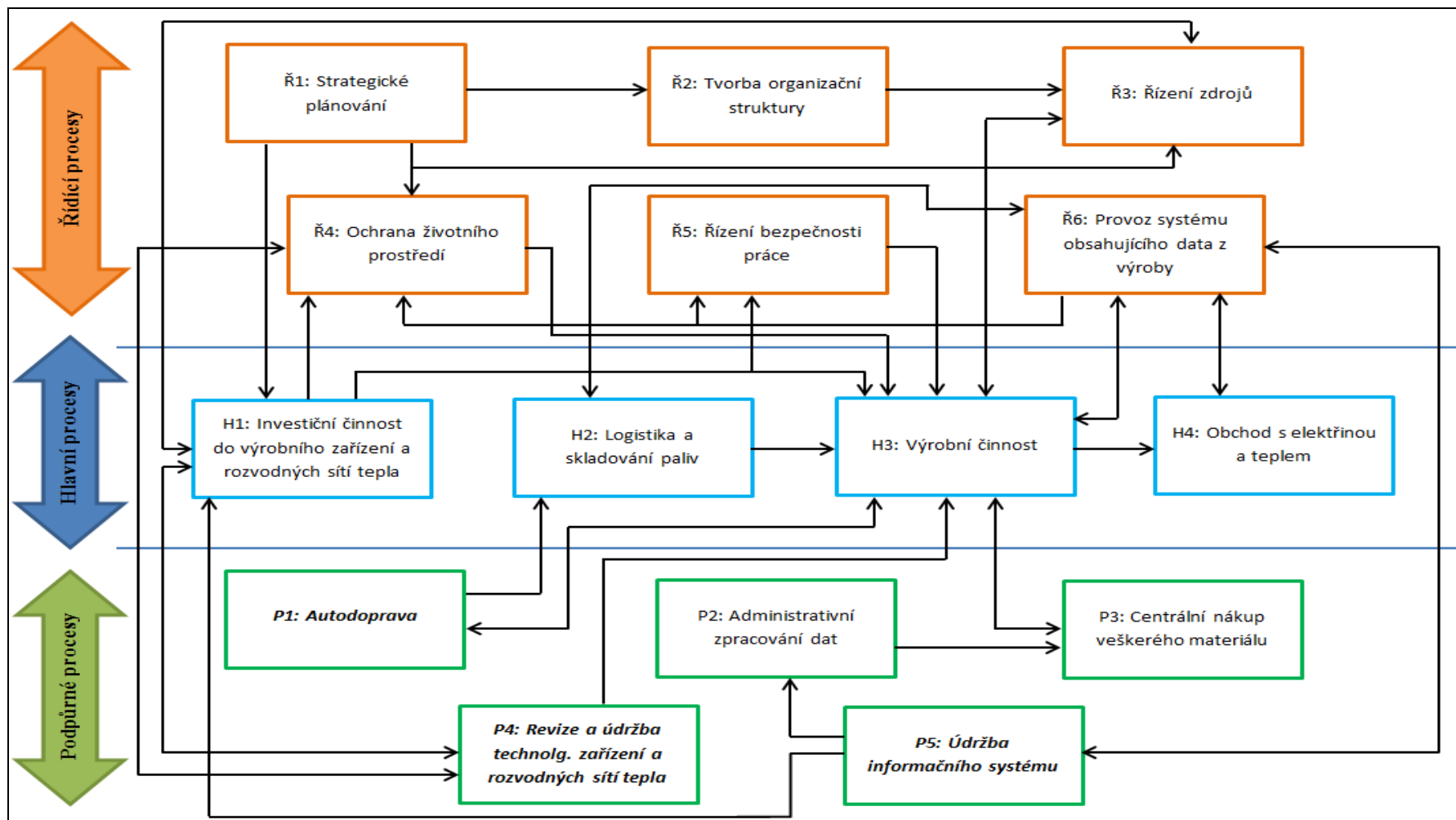
Číselné označení	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
HLAVNÍ PROCESY					
H1	Investiční činnost do výrobního zařízení a rozvodných sítí tepla	<ul style="list-style-type: none"> Analýza současného stavu technického a technologického vybavení společnosti Strategický záměr společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Plán investic 	P4, P5, Ř1, Ř3	H3, P4, Ř5
H2	Logistika a skladování paliv	<ul style="list-style-type: none"> Dodavatelsko-odběratelské vztahy Plán zásobování 	<ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobý kontrakt na dodávku tepelných zdrojů Včasné dodávky 	P1, Ř6	H3, Ř6
H3	Výrobní činnost	<ul style="list-style-type: none"> Spotřeba paliva Dodržení parametrů kvality a bezpečnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Efektivní výroba tepelné a elektrické energie 	H1, H2, P1, P3, P4, Ř4, Ř5, Ř6	H4, P1, P3, Ř6
H4	Obchod s elektřinou a teplem	<ul style="list-style-type: none"> Smluvní vztah se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> Dodávka tepelné a elektrické energie dle podmínek stanovených ve smlouvě 	H3	Ř6
ŘÍDÍCÍ PROCESY					
Ř1	Strategické plánování	<ul style="list-style-type: none"> Poslání a vize společnosti Analýza tržního segmentu Vnější a vnitřní prostředí Benchmarking konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie společnosti Metriky cílů Udržitelný rozvoj 	Vize, poslání, rozhodnutí VH a vedení teplárny	H1, Ř2, Ř3, Ř4

Ř2	Tvorba organizační struktury	<ul style="list-style-type: none"> • Podnikatelský záměr firmy • Požadavky na organizační zajištění teplárny 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační struktura • Organizační schéma • Organizační řád • Stanovení pravomocí a odpovědnosti 	Ř1, identifikace klíčových procesů	Ř3
Ř3	Řízení zdrojů (lidé, majetek, finance, know-how)	<ul style="list-style-type: none"> • Plán výroby • Strategie společnosti • Náročnost investic • Organizační struktura • Požadavky na personální zajištění a kvalifikaci zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Plán vzdělávání a nábory zaměstnanců • Kvalifikovaná pracovní síla • Tvorba rozpočtů • Podpora investiční činnosti • Informační podpora 	H1, H3, Ř2	H1, H3
Ř4	Zaměření se na ochranu životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace a analýza všech činností majících vliv na životní prostředí • Požadavky norem ISO 9001 • Interní audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Přijetí konkrétních opatření vedoucích ke zmírnění dopadu činnosti teplárny na životní prostředí regionu • Personální, technické a ekonomické zajištění pro realizaci těchto opatření 	H1, P4, Ř1, Ř6	H3, P4
Ř5	Řízení bezpečnosti práce	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace rizik • Stanovení míry rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizace preventivních opatření vedoucích k částečné či úplné eliminaci rizika 	H1, Ř6	H3
Ř6	Provoz systému obsahujícího data z výroby	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence získaných dat (výkony turbín, teploty a tlaky v kotlích,...) • Údržba a personální zajištění celého systému 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace odchylek • Efektivní provoz teplárny • Minimalizace poruch a odstávek 	H2, H3, H4, P5	H2, H3, H4, P5, Ř4, Ř5

PODPŮRNÉ PROCESY					
P1	Autodoprava	<ul style="list-style-type: none"> Požadavky na dopravce Stanovení termínu Smlouva 	<ul style="list-style-type: none"> Realizace včasných dodávek paliva za dodržení podmínek uvedených ve smlouvě 	H3	H2, H3
P2	Administrativní zpracování dat	<ul style="list-style-type: none"> Interní dokumentace Faktury Žádanky Výběrová řízení 	<ul style="list-style-type: none"> Verifikovaná data Data stores 	P5	P3
P3	Centrální nákup veškerého materiálu	<ul style="list-style-type: none"> Požadavky na materiál Výběrová řízení Normy, obchodní zákoník, nabídky dodavatelů Objednávka Smlouva 	<ul style="list-style-type: none"> Dodávka materiálu v požadovaném množství, kvalitě, čase a za dohodnutou cenu Hodnocení dodavatelů 	H3, P2	H3
P4	Revize a údržba technologického zařízení a rozvodných sítí tepla	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelná měření a kontrola Teploměrné služby 	<ul style="list-style-type: none"> Teploměrné služby (certifikace a kalibrace měřidel) Minimalizace odstávek v dodávkách energie Efektivní a bezpečný provoz teplárny 	H1, Ř4	H1, H3, Ř4
P5	Údržba a provoz informačního systému	<ul style="list-style-type: none"> Plán pravidelné aktualizace informačního systému Požadavky na změnu 	<ul style="list-style-type: none"> Realizace požadovaných změn Pravidelná aktualizace systému Nastavení odpovídající infrastruktury 	Ř6	H1, P2, Ř6

Zdroj: vlastní zpracování dle [24]

Obrázek 4 - Procesní schéma společnosti Plzeňská teplárenská, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator) představují základní prvek systémů pro měření výkonnosti a pomáhají organizacím dosahovat cílů, které si stanovily. V rovině procesů se jedná o konkrétní měřitelnou hodnotu, kterou lze při vykonávání daného procesu velmi efektivně měřit. Díky pravidelnému sledování aktuálních hodnot těchto ukazatelů a jejich porovnání se stanovenými hodnotami je možné směřovat vedoucí pracovníky společnosti ke kritickým místům, kde je potřeba zlepšit vykonávání konkrétních procesů tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Jednotlivé výkonnostní ukazatele jsou přesně ukotveny v procesní struktuře firmy. Při jejich definování postupujeme zpravidla shora dolů, tj. od strategických cílů firmy k operativním cílům jednotlivých procesů.

Navržení výkonnostních ukazatelů pro interní procesy společnosti vyžaduje nejen důvěrnou znalost procesní struktury teplárny, ale také značnou opatrnost.

Konkrétní přehled klíčových ukazatelů výkonnosti pro společnost Plzeňská teplárenská, a.s. má následující podobu:

- Výše vykazovaného výsledku hospodaření před zdaněním
- Objem investic do technologického zařízení
- Výše nákladů vynaložených na realizaci požadavků norem ISO
- Hodnota sponzorského daru na podporu regionu
- Vývoj ceny tepla
- Množství odebraného tepla v TJ
- Pokles spotřeby hnědého uhlí v důsledku jeho substituce jinými alternativními zdroji energie
- Množství spáleného komunálního odpadu v tunách
- Počet proškolených THP a nově přijatých zaměstnanců
- Množství emisí vypouštěných do ovzduší

U všech takto stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti je potřeba prodiskutovat jejich vzájemnou propojenost se samotnými strategickými cíli. Každé KPI musí být možné přiřadit ke konkrétnímu strategickému cíli a stejně tak každému strategickému cíli musí náležet alespoň jeden klíčový ukazatel výkonnosti, díky němuž lze zhodnotit, zda byl cíl dosažen či nikoliv.

Propojenost ukazatelů výkonnosti se strategickými cíli společnosti znázorníme pro přehlednost v následující tabulce.

Tabulka 59 - Propojenost KPI se strategický cíli společnosti

Klíčový ukazatel výkonnosti	Strategický cíl
Výše vykazovaného výsledku hospodaření před zdaněním	Udržení kladného výsledku hospodaření
Objem investic do technologického zařízení	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření
	Nahrazení dožívajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019
Výše nákladů vynaložených na realizaci požadavků norem ISO	Úspěšné obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001
Hodnota sponzorského daru na podporu regionu	Rozdělení 100 mil. Kč na sponzorských darech
Vývoj ceny tepla	Zachování seriózní cenové nabídky a vysoké úrovně kvality vyráběné produkce
Množství odebraného tepla v TJ	Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň
Pokles spotřeby HU v důsledku jeho substituce jinými alternativními zdroji energie	Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby
Množství spáleného komunálního odpadu v tunách	Zahájení plnohodnotného provozu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově
Počet proškolených THP a nově přijatých zaměstnanců	Vytvoření odpovídající struktury zaměstnanců s potřebnou kvalifikací
Množství emisí vypouštěných do ovzduší	Ochrana životního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Transformace strategického plánu do akcí

V rámci perspektivy interních procesů dále vyvodíme strategické akce, jejichž realizace povede ke splnění stanovených strategických cílů. Nejedná se však o běžné činnosti týmů či jednotlivců, ale o složitější iniciativy, které jsou odvozeny právě ze strategických cílů, odtud také název strategické akce.

„Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům a zamezují „umrtvení“ jednotlivých strategických cílů, nebo dokonce celé BSC. Strategické akce rovněž dále konkretizují, operacionalizují a multiplikuji strategické cíle a naplňují tak hlavní poslání BSC „Translating Strategy to Action.“ [3, s. 200]

Plán strategických akcí, pomocí něhož budou naplněny jednotlivé cíle strategického záměru teplárny, je uveden v následující tabulce.

Tabulka 60 - Plán strategických akcí

Strategický cíl		Strategická akce		Termín začátku	Termín konce	Odpovědná osoba/tým
FC1	Udržení kladného výsledku hospodaření	SA1	Zvýšení distribuce chladu při stávajícím prodeji tepelné a elektrické energie	1/2014	12/2018	Obchodní oddělení
ZC1	Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň	SA2	Zachování stávajících odběratelů tepelné energie	1/2014	12/2018	Obchodní oddělení
		SA3	Připojení nového významného odběratele tepla	1/2015	12/2015	Obchodní oddělení
ZC2	Seriózní cenová nabídka služeb při zachování vysoké úrovně kvality vyráběné produkce	SA4	Nepřekročení cenové hladiny 490 Kč/GJ	1/2014	12/2018	Představenstvo společnosti
		SA5	Pravidelná údržba technologického zařízení a rozvodných sítí tepla	1/2014	12/2018	Oddělení pro provoz primáru
IC1	Úspěšné obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9004	SA6	Příprava podkladů k obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001	6/2014	3/2015	Obchodní oddělení
			Příprava podkladů k obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001	6/2017	3/2018	
IC2	Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby	SA7	Snížení spotřeby hnědého uhlí jeho substitucí alternativními zdroji energie (biomasa, zemní plyn)	1/2014	12/2018	Správa zařízení
IC3	Zahájení plnohodnotného provozu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově	SA8	Realizace výstavby spalovny v Chotíkově	1/2014	12/2015	Projektový management
		SA9	Spuštění zkušební provozu spalovny	1/2015	12/2015	Projektový management
		SA10	Zkolaudování stavby a její úspěšné uvedení do provozu	6/2018	12/2018	Projektový management

IC4	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření	SA11	Výměna práškového hořáku na kotli K5	1/2014	12/2014	Správa zařízení
		SA12	Úprava kotel K6 na spalování biomasy	1/2015	12/2015	Správa zařízení
		SA13	Intenzifikace odsíření	1/2015	12/2015	Správa zařízení
		SA14	Výměna práškových hořáků na kotli K4	1/2015	12/2015	Správa zařízení
IC5	Nahrazení dožívajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019	SA15	Odstavení kotlů K2 a K3 z provozu	1/2016	12/2016	Projektový management
		SA16	Instalace nového plynového kolte	1/2017	12/2017	Projektový management
		SA17	Uvést do provozu investici o celkovém objemu 320 mil. Kč	1/2018	12/2018	Projektový management
IC6	Ochrana životního prostředí	SA18	Pomocí odsíření a investiční činnosti do technologií eliminovat množství vypouštěných emisí do ovzduší	1/2014	12/2018	Správa zařízení
IC7	Rozdělení 100 mil. Kč na sponzorských darech	SA19	Uzavření sponzorských smluv v celkové roční výši 20 mil. Kč	1/2014	12/2018	Představenstvo společnosti
PC1	Vytvoření odpovídající struktury zaměstnanců s potřebnou kvalifikací	SA20	Školení stávajících a nábor nových zaměstnanců v souladu s požadavky technologie	1/2014	12/2018	Personální oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Při určování strategických akcí je potřeba mít na paměti, že řada z nich nepodporuje pouze jeden, ale i více cílů. Z tohoto hlediska je proto nutná přesná koordinace pro za-
mezení vzniku duplicitních činností. V praxi se pro tento účel využívá nástroj nazývaný
incidenční matice, která slouží pro přehledné uspořádání strategických akcí a umožňuje
tak kontrolu celého jejich portfolia.

Tabulka 61 - Incidenční matice strategických cílů a akcí

		Strategické cíle										
		FC1	ZC1	ZC2	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	PC1
Strategické akce	SA1	x										
	SA2	x	x									
	SA3	x	x									
	SA4		x	x								
	SA5			x								
	SA6				x							
	SA7					x				x		
	SA8						x					
	SA9						x					
	SA10					x	x			x		
	SA11							x		x		
	SA12					x		x		x		
	SA13							x		x		
	SA14							x		x		
	SA15								x			
	SA16								x			
	SA17								x			
	SA18									x		
	SA19										x	
	SA20											x

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Při pohledu do incidenční matice můžeme nyní snadno identifikovat akce vedoucí k naplnění více strategických cílů. Provázanost mezi těmito akcemi a cíli strategického záměru rozebereme v následující části.

Zachování stávajících odběrů tepelné energie (SA2) a získání nového významného odběratele (SA3) se kromě obhájení dominantního tržního postavení (ZC1) projeví na vykazování kladného výsledku hospodaření po celou dobu plánovacího období (FC1). Udržení ceny tepla pod hladinou 490 Kč/GJ (SA4) umožní teplárně nejen poskytovat kvalitní služby za seriózní cenovou nabídku (ZC2), ale zároveň mít i nadále dominantní postavení v dodávkách tepla na trhu (ZC1). Substituce hnědého uhlí za biomasu a zemní plyn (SA7) povede k postupnému snížení spotřeby hnědého uhlí (IC2) a současně se projeví pozitivním dopadem na ochranu životního prostředí (IC6). K ochraně životního prostředí směřuje kromě jiného také úspěšná kolaudace spalovny komunálního odpadu v Chotíkově (SA10), a tedy samotné zahájení jejího plnohodnotného provozu, které se promítne i do snižování spotřeby hnědého uhlí (IC2). Stejně tak se ochrany životního prostředí dotýkají všechny strategické akce provedené v rámci realizace nezbytných

ekologizačních opatření (IC4), tj. výměna práškových hořáků na kotli K5 (SA11) a K4 (SA14), úprava kotle K6 na spalování biomasy (SA12), která bude mít zároveň dopad na sníženou spotřebu hnědého uhlí (IC2), a v neposlední řadě intenzifikace odsíření (SA13).

3.7 Dokumentace strategických akcí

Pod pojmem dokumentace strategických akcí rozumíme podrobné zpracování každé takto definované akce pomocí tzv. karet strategických akcí. Všechny karty obsahují popis akce, osobu či tým odpovědný za její realizaci, prioritu, určující zda navržená strategická akce skutečně významně podporuje dosažení strategického cíle, rozpočet pro plánované činnosti a termín zajištění.

K určení priorit všech strategických akcí byla využita matice uvedená v příloze E.

Tabulka 62 – Karta strategické akce SA1

Strategická akce SA1	Zvýšení distribuce chladu při stávajícím prodeji tepelné a elektrické energie	Zodpovědná osoba	Obchodní oddělení
Podpora cíle FC1	Udržení kladného výsledku hospodaření	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	1
Vysvětlení	Růst tržeb korespondující s cílem společnosti udržet po celou dobu plánovacího období kladný výsledek hospodaření bude v jednotlivých letech plánovacího období zajištěn nejen prodejem tepelné a elektrické energie vyráběné pomocí tzv. kogenerace, při které dochází k vysoce efektivnímu využití paliva, ale především využitím potenciálu ve zvyšujících se dodávkách energie chladu pro významné odběratele, jako je např. Plzeňský Prazdroj, a to zejména v letních měsících.		
Požadavek pro naplnění akce	Roční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 1%		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 63 – Karta strategické akce SA2

Strategická akce SA2	Zachování stávajících odběratelů tepelné energie	Zodpovědná osoba	Obchodní oddělení
Podpora cíle FC1, ZC1	Udržení kladného výsledku hospodaření	Termín začátku	1/2014
	Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň	Termín ukončení	12/2018
		Priorita	3
Vysvětlení	Zachování stávajících odběratelů tepla, o něž bude společnost ve všech pěti letech plánu usilovat, je nezbytným krokem k udržení dominantního postavení na trhu. Tato strategická akce se však nepřímo promítne i do výše tržeb plynoucích z obchodní činnosti teplárny.		
Požadavek pro naplnění akce	Odběr tepelné energie 27 445 GJ za rok		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 64 – Karta strategické akce SA3

Strategická akce SA3	Připojení nového významného odběratele	Zodpovědná osoba	Obchodní oddělení
Podpora cíle FC1, ZC1	Udržení kladného výsledku hospodaření	Termín začátku	1/2015
	Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň	Termín ukončení	12/2015
		Priorita	1
Vysvětlení	V tržním segmentu, kde Plzeňská teplárenská, a.s. působí, již není mezi stávajícími odběrateli příliš prostoru pro zvyšování odběrů tepelné energie. Aby si firma udržela i nadále dominantní postavení na trhu, je pro ni získání dalšího významného odběratele v podobě bytové výstavby v lokalitě Plzeň Bručná či nového plzeňského divadla klíčové.		
Požadavek pro naplnění akce	1 nové významné odběrné místo		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 65 – Karta strategické akce SA4

Strategická akce SA4	Nepřekročení cenové hladiny 490,00 Kč	Zodpovědná osoba	Představenstvo společnosti
Podpora cíle ZC1, ZC2	Udržení dominantního tržního postavení v dodávkách tepla pro město Plzeň	Termín začátku	1/2014
	Seriózní cenová nabídka služeb při zachování vysoké úrovně kvality vyráběné produkce	Termín ukončení	12/2018
		Priorita	3
Vysvětlení	Nepřekročení cenové hladiny 490 Kč/GJ po celou dobu plánu bude pro teplárnu nejen zárukou udržení postu jednoho z nejlevnějších výrobců a poskytovatelů tepla v rámci celé České republiky, ale též přispěje ke zvýšení loajality stávajících odběratelů.		
Požadavek pro naplnění akce	Cena tepla 490 Kč/GJ		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 66 – Karta strategické akce SA5

Strategická akce SA5	Pravidelná údržba technologického zařízení a rozvodných sítí tepla	Zodpovědná osoba	Oddělení pro provoz primáru
Podpora cíle ZC2	Seriózní cenová nabídka služeb při zachování vysoké úrovně kvality vyráběné produkce	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	3
Vysvětlení	Údržba technologického vybavení a rozvodných sítí tepla je prováděna v pravidelných ročních intervalech v souladu s provozním řádem společnosti. Tento řád určuje, jaká technologie se bude kdy opravovat a jak správně se zařízením zacházet. Výsledkem údržby technologie a rozvodných sítí tepla je bezporuchový provoz celého zařízení a minimalizace odstávek v dodávkách.		
Požadavek pro naplnění akce	Realizace údržby jedenkrát ročně		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 67 - Karta strategické akce SA6

Strategická akce SA6	Příprava podkladů k obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9001	Zodpovědná osoba	Obchodní oddělení
Podpora cíle IC1	Úspěšné obhájení certifikace norem ISO 14001 a 9004	Termín začátku	3/2014 a 2017
		Termín ukončení	3/2015 a 2018
		Priorita	3
Vysvětlení	Řádné zpracování podkladů potřebných k úspěšnému obhájení certifikace systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu dle norem ISO 9001 a ISO 14001, o něž bude teplárna v březnu roku 2015 a roku 2018 usilovat, zahrnuje především dokumentaci z oblasti politiky managementu kvality a ochrany životního prostředí, detailní popis všech možných zdrojů znečištění životního prostředí, preventivní opatření či plány školení interních auditorů. Příprava těchto obsáhlých dokumentů bude probíhat vždy s ročním předstihem samotné obhajoby a povede k získání certifikace pro období příštích tří let.		
Požadavek pro naplnění akce	Úspěšně obhájená certifikace		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 68 - Karta strategické akce SA7

Strategická akce SA7	Snížení spotřeby hnědého uhlí jeho substitucí alternativními zdroji energie (biomasa, zemní plyn)	Zodpovědná osoba	Správa zařízení
Podpora cíle IC2, IC6	Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	1
Vysvětlení	Pomocí substituce hnědého uhlí za biomasu a zemní plyn bude v teplárně pravidelně docházet každý rok ke snížení jeho spotřeby o 55 tis. tun. Tento každoroční pokles bude ve výsledku znamenat nejen redukci celkové spotřeby uhlí na pouhých 50 % současného stavu, ale bude mít také pozitivní dopad na životní prostředí.		
Požadavek pro naplnění akce	Pokles spotřeby hnědého uhlí o 55 000 tun/rok		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 69 - Karta strategické akce SA8

Strategická akce SA8	Realizace výstavby komunálního odpadu v Chotíkově	Zodpovědná osoba	Projektový management
Podpora cíle IC3	Zahájení plnohodnotného provozu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2015
		Priorita	2
Vysvětlení	Výstavba spalovny komunálního odpadu v Chotíkově, která byla zahájena společně s přípravnými a projekčními pracemi již před začátkem plánovacího období, bude probíhat do konce roku 2015. Na tuto strategickou akci bude dále bezprostředně navazovat zahájení zkušebního provozu technologie, viz následující karta strategické akce.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem vynaložené investice 1.498,5 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 70 - Karta strategické akce SA9

Strategická akce SA9	Spuštění zkušebního provozu spalovny	Zodpovědná osoba	Projektový management
Podpora cíle IC3	Zahájení plnohodnotného provozu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově	Termín začátku	1/2015
		Termín ukončení	12/2015
		Priorita	2
Vysvětlení	Zkušební provoz spalovny bude zahájen sousledně s ukončením její výstavby, tj. v průběhu roku 2015. Chronologický sled těchto činností povede ve výsledku k plnohodnotnému provozu, jehož zahájení je naplánováno do konce roku 2018.		
Požadavek pro naplnění akce	Vyčlenění 34 pracovníků pro obsluhu spalovny		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 71 – Karta strategické akce SA10

Strategická akce SA10	Zkolaudování stavby a její úspěšné uvedení do provozu	Zodpovědná osoba	Projektový management
Podpora cíle IC2, IC3, IC6	Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby	Termín začátku	1/2018
	Zahájení plnohodnotného provozu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově	Termín ukončení	12/2018
	Ochrana životního prostředí	Priorita	1
Vysvětlení	Řádné zkolaudování stavby je posledním krokem před zahájením plnohodnotného provozu spalovny. Poté bude možné uvést do chodu technologii, která ročně spálí okolo 95 tis. tun odpadu. Díky efektivnímu využití komunálního odpadu dojde současně k podpoře ochrany životního prostředí. V neposlední řadě bude mít spalovna v malé míře pozitivní vliv i na snížení spotřeby hnědého uhlí pomocí jeho substitucí za jiné zdroje energie.		
Požadavek pro naplnění akce	Množství spáleného komunálního odpadu 95 000 tun/rok		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 72 – Karta strategické akce SA11

Strategická akce SA11	Výměna práškového hořáku na kotli K5	Zodpovědná osoba	Správa zařízení
Podpora cíle IC4, IC6	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření	Termín začátku	1/2014
	Ochrana životního prostředí	Termín ukončení	12/2014
		Priorita	2
Vysvětlení	S ohledem na novou směrnici Evropské unie 2010/75/EU snižující povolené emisní limity je teplárna nucena provést nezbytná ekologizační opatření. Mezi tato opatření patří výměna práškových hořáků na kotli K5, díky níž dojde ke snížení oxidů dusíků (NO _x) vypouštěných do ovzduší a ke zvýšení účinnosti technologie.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem investice 35 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 73 – Karta strategické akce SA12

Strategická akce SA12	Úprava kotle K6 na spalování biomasy	Zodpovědná osoba	Správa zařízení
Podpora cíle IC2, IC4, IC6	Snížení podílu hnědého uhlí na 50 % jeho současné spotřeby	Termín začátku	1/2015
	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření	Termín ukončení	12/2015
	Ochrana životního prostředí	Priorita	2
Vysvětlení	V rámci ekologizačních opatření bude dále provedena úprava kotle K6, umožňující spalovat větší množství biomasy. Tato strategická akce opět povede k souladu s novou směrnicí EU 2010/75/EU a umožní teplárně snížit spotřebu hnědého uhlí jeho substitucí za biomasu.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem investice 2 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 74 - Karta strategické akce SA13

Strategická akce SA13	Intenzifikace odsíření	Zodpovědná osoba	Správa zařízení
Podpora cíle IC4, IC6	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření	Termín začátku	1/2015
	Ochrana životního prostředí	Termín ukončení	12/2015
		Priorita	2
Vysvětlení	Intenzifikace odsíření spadá též mezi nezbytná ekologizační opatření, jejichž provedení je nutné pro soulad činnosti teplárny s již zmíněnou směrnicí EU. Použití technologie odsíření vede ke snížení síry, která je při spalování uhlí vypouštěna do ovzduší a má tak vliv na ochranu životního prostředí.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem investice 30 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 75 - Karta strategické akce SA14

Strategická akce SA14	Výměna práškových hořáků na kotli K4	Zodpovědná osoba	Správa zařízení
Podpora cíle IC4, IC6	Provedení všech nezbytných ekologizačních opatření	Termín začátku	1/2015
		Termín ukončení	12/2015
	Ochrana životního prostředí	Priorita	2
Vysvětlení	Výměna práškových hořáků na kotli K4 má stejný vliv jako strategická akce SA5. Výsledkem tedy bude soulad se směrnicí EU, snížení oxidů dusíku, zvýšení účinnosti technologie a ochrana životního prostředí.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem investice 35 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 76 - Karta strategické akce SA15

Strategická akce SA15	Odstavení kotlů K2 a K3 z provozu	Zodpovědná osoba	Projektový management
Podpora cíle IC5	Nahrazení dožívajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019	Termín začátku	1/2016
		Termín ukončení	12/2016
		Priorita	3
Vysvětlení	V roce 2016 budou z provozu odstaveny kotle K2 a K3 sloužící jako tzv. špičkovací (záložní) kotle pro vykrytí vysokých odběrů tepelné energie v zimních měsících a zahájeny přípravné práce pro instalaci nového plynového kotle, viz následující karta strategické akce SA16.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem investice 80 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 77 – Karta strategické akce SA16

Strategická akce SA16	Instalace nového plynového kotle	Zodpovědná osoba	Projektový management
Podpora cíle IC5	Nahrazení doživajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019	Termín začátku	1/2017
		Termín ukončení	12/2017
		Priorita	2
Vysvětlení	V návaznosti na odstavení záložních kotlů K2 a K3 bude započato s instalací nového plynového kotle, a to za plného provozu teplárny.		
Požadavek pro naplnění akce	Objem investice 120 mil. Kč		

Zdroj: vlatní zpracování

Tabulka 78 – Karta strategické akce SA17

Strategická akce SA17	Uvést do provozu investici o celkovém objemu 320 mil. Kč	Zodpovědná osoba	Projektový management
Podpora cíle IC5	Nahrazení doživajícího technologického zařízení novým plynovým kotlem do zahájení topné sezóny 2018-2019	Termín začátku	1/2018
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	2
Vysvětlení	Náhrada doživajících kotlů K2 a K3 novým plynovým kotlem bude završena v roce 2018, kdy bude vynaloženo dalších 120 mil. Kč na dokončení instalace kotle. Následným spuštěním této technologie bude do provozu uvedena investice o celkovém objemu 320 mil. Kč.		
Požadavek pro naplnění akce	Investice uvedená do provozu ve výši 320 mil. Kč		

Zdroj: vlatní zpracování

Tabulka 79 - Karta strategické akce SA18

Strategická akce SA18	Pomocí odsíření a investiční činnosti do technologií eliminovat množství vypouštěných emisí do ovzduší	Zodpovědná osoba	Správa zařízení
Podpora cíle IC6	Ochrana životního prostředí	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	2
Vysvětlení	Každoroční investiční činnost společnosti do technologického vybavení umožní teplárně plnit i nadále zpřísnující se emisní limity a dbát tak na ochranu životního prostředí.		
Požadavek pro naplnění akce	Pokles emisí (oxidu uhličitého, oxidu dusíku a prachu o 70 až 80 %) v souladu se směrnicí EU 2010/75/EU		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 80 - Karta strategické akce SA19

Strategická akce SA19	Uzavření sponzorských smluv v celkové roční výši 20 mil. Kč	Zodpovědná osoba	Představenstvo společnosti
Podpora cíle IC7	Rozdělení 100 mil. Kč na sponzorských darech	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	3
Vysvětlení	V rámci dlouholeté spolupráce poskytuje Plzeňská teplárenská, a.s. sponzorské dary na kulturní a sportovní dění v plzeňském regionu. Kromě toho, že tato činnost dokládá zájem společnosti na podpoře a rozvoji regionu, zvyšuje pozitivní vnímání teplárny v očích veřejnosti a buduje její dobré jméno. Pomocí každoročního uzavření sponzorských smluv o celkovém objemu 20 mil. Kč bude do konce plánovacího období rozděleno na sponzorských darech 100 mil. Kč.		
Požadavek pro naplnění akce	Roční hodnota sponzorského daru 20 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 81 - Karta strategické akce SA20

Strategická akce SA20	Školení stávajících a nábor nových zaměstnanců v souladu s požadavky technologie	Zodpovědná osoba	Personální oddělení
Podpora cíle PC1	Vytvoření odpovídající struktury zaměstnanců s potřebnou kvalifikací	Termín začátku	1/2014
		Termín ukončení	12/2018
		Priorita	2
Vysvětlení	V rámci této strategické akce bude probíhat každoroční školení technickohospodářských pracovníků směřující k udržení vysoce kvalifikovaného personálu schopného plnohodnotně zacházet s technologickým vybavením teplárny. V souvislosti se spuštěním spalovny komunálního odpadu bude potřeba proškolit některé ze stávajících THP na nové technologie, popř. udělat nábor nových zaměstnanců z externích zdrojů (obsluha jeřábu na nakládky odpadu, THP).		
Požadavek pro naplnění akce	50 proškolených THP ročně		

Zdroj: vlastní zpracování

4 Tvorba strategické mapy

Po provedení analýzy interních procesů ve společnosti a vytvoření procesního schématu spolu s detailním popisem strategických akcí máme k dispozici všechny nezbytné podklady pro mechanické zpracování strategické mapy, která za pomoci grafického vyjádření dokumentace vztahů příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli bude popisovat strategii firmy.

V odborné literatuře je strategická mapa dokonce označena za „těžiště“ celého modelu Balanced scorecard, neboť zachycuje vazby příčina-následek, slouží jako nástroj komunikace strategie a současně jako kompas, ukazující, zda aktivity probíhají správným směrem. [6]

4.1 Vztahy příčin a následků

Všechny strategické cíle jsou stejně jako jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce navzájem propojeny vztahy příčin a následků. Realizace jednoho strategického cíle vede k naplnění cíle dalšího, který je součástí celého takto uceleného systému. Identifikace a znázornění strategicky významných vztahů je proto velmi důležitým výstupem BSC, neboť teprve až vzájemné propojení cílů dokáže plně popsat strategii firmy. [3]

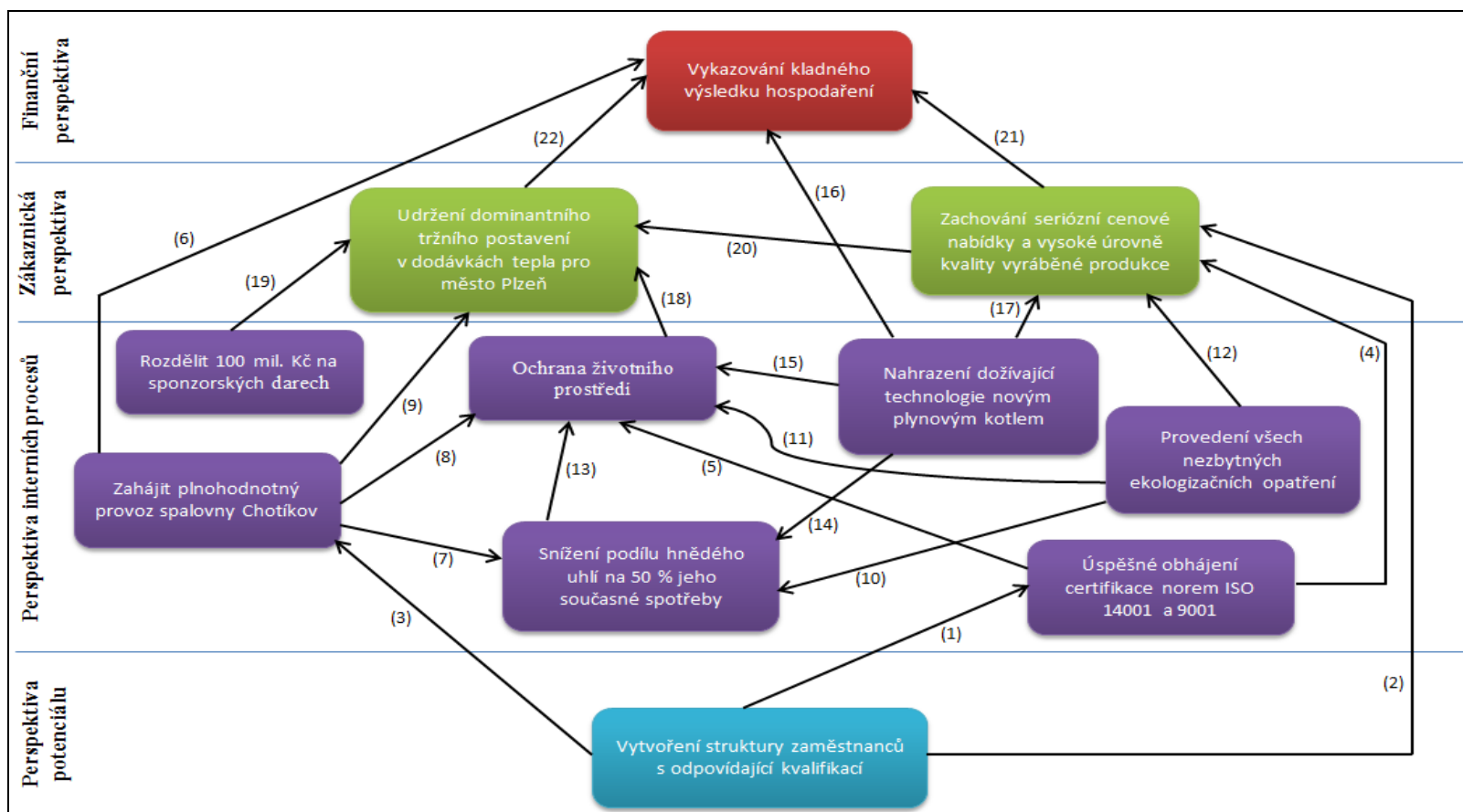
Zobrazení řetězce vztahů mezi jednotlivými strategickými cíli představuje vstupní údaje pro tvorbu strategické mapy. Správná formulace vztahů příčin a následků

- ukazuje vztahy mezi cíli v jedné perspektivě a mezi perspektivami ostatními;
- projektuje strukturu a účinky jednotlivých strategických akcí;
- naznačuje spolupráci jednotlivých funkčních oblastí řízení nebo členů týmu;
- představuje model strategického úspěchu. [1]

Logiku řetězce příčin a následků společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. vyjádříme nejprve za využití grafického schématu neboli strategické mapy a dále formou plynulého textu, který budeme nazývat „Story of strategy“. [3]

4.1.1 Rámcová strategická mapa

Obrázek 5 – Rámcová strategická mapa společnosti na celé plánovací období (2014 – 2018)



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Story of strategy

Základním předpokladem toho, aby mohla teplárna bez problémů pokračovat i nadále ve své činnosti, je tvorba hodnoty pro akcionáře a s tím související vykazování kladného výsledku hospodaření ve všech pěti letech plánu.

Strategii společnosti, jejíž realizace povede k úspěšnému naplnění strategického zá-
měru, lze rozložit na dva hlavní směry, viz rámcová strategická mapa pro celé plánovací
období na obrázku č. 5, a to na **dominantní tržní postavení** v podobě zachovaného
množství prodané produkce a na **efektivní výrobu** odrážející vyspělou technologii a
kvalitu služeb poskytovaných za seriózní cenovou nabídku.

Dominantní postavení na trhu

Jak již bylo mnohokrát řečeno, Plzeňská teplárenská, a.s. nemá mezi stávajícími zákaz-
níky příliš prostoru pro zvyšování odběrů poskytovaných energií. Svoji pozornost musí
proto zaměřit nejen na budování dobrých vztahů se zákazníky a pozitivní vnímání spo-
lečnosti v očích veřejnosti pro udržení současných odběratelů, ale především na využití
potenciálu v možnosti připojovat nová významná odběrná místa, jako jsou nově vzni-
kající bytové zástavby či kulturní objekty. Jen tak bude vedení firmy schopno udržet
rostoucí tempo tržeb i v příštích pěti letech plánu a dosahovat kladného výsledku hos-
podaření.

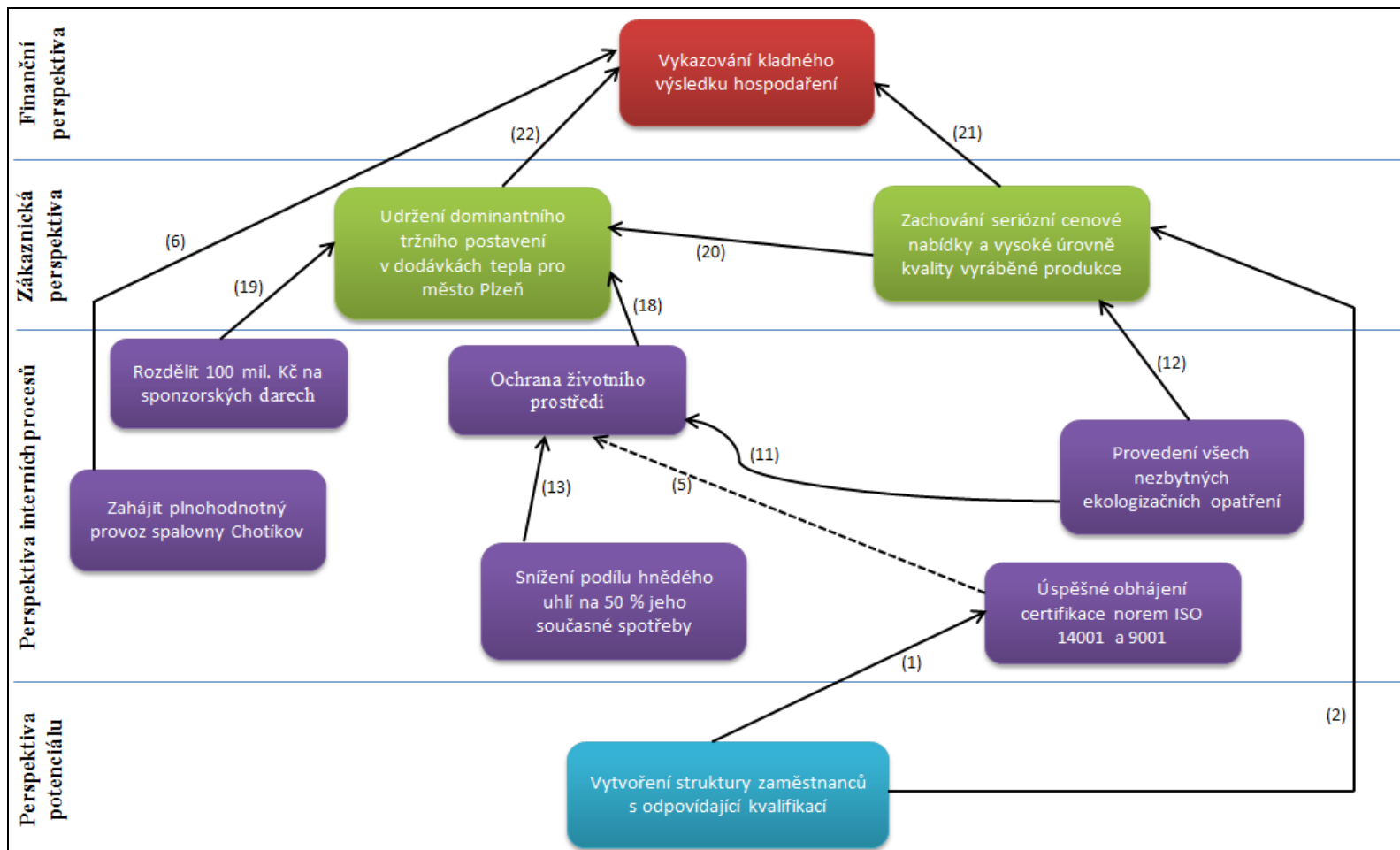
Efektivní výroba

Kvalitní služby v podobě spolehlivých a bezpečných dodávek vyráběné produkce při
zachování seriózní cenové nabídky v porovnání s konkurencí na českém trhu jsou odra-
zem vyspělé technologie spolu s kvalifikovaným personálem, kterým teplárna dispo-
nuje. To vše za doprovodu pravidelných investic na modernizaci, údržbu a rozvoj jak
technologií, tak samotných zaměstnanců. Sled těchto činností je pro společnost zárukou
spokojených a loajálních zákazníků, vysoce efektivní výroby a především zisku.

Je ovšem potřeba si uvědomit, že i tyto dva hlavní strategické směry v sobě obsahují
složitý systém vztahů příčin a následků mezi jednotlivými cíli a strategickými akcemi,
díky nimž jsou cíle dosahovány. Sled těchto akcí se přitom nemusí v každém roce nutně
opakovat.

Na závěr práce proto ještě vytvoříme a popíšeme pět dílčích strategických map, jež přehledně znázorní konkrétní strategické akce probíhající v jednotlivých letech, a cíle, které jsou realizací těchto akcí dosahovány.

Obrázek 6 - Dílčí strategická mapa pro rok 2014



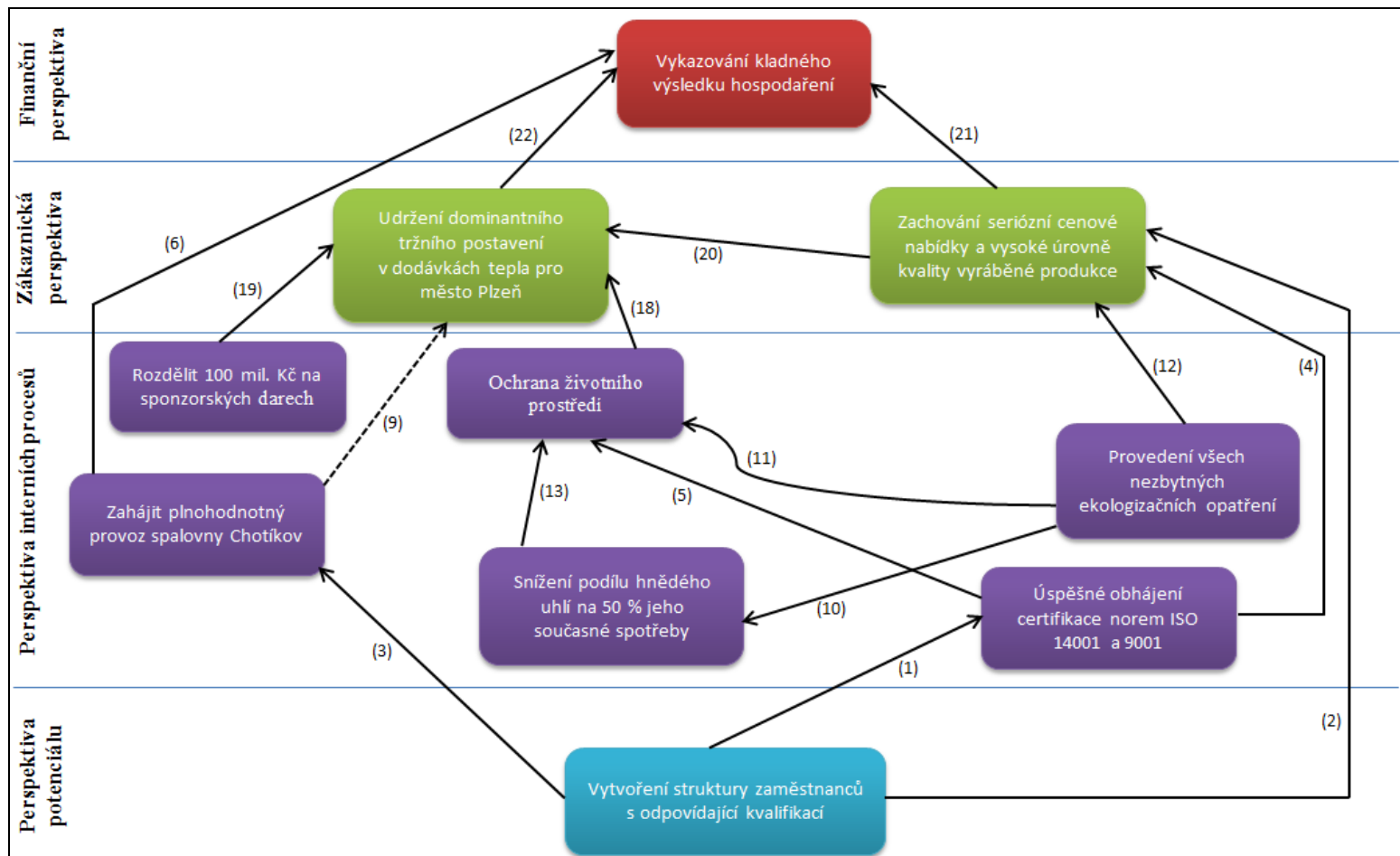
Zdroj: vlastní zpracování

CHARAKTERISTIKA DÍLČÍ STRATEGICKÉ MAPY PRO ROK 2014

- 1), 2) Základním předpokladem úspěšné realizace strategického záměru je zajištění potřebného personálu s odpovídající kvalifikací. V každém roce je tak prováděno pravidelné školení technickohospodářských pracovníků, případný nábor nových zaměstnanců dle aktuálních požadavků technologie. Výsledkem zvyšující se kvalifikace je schopnost personálu plnohodnotně zacházet s technologickým vybavením teplárny a poskytovat zákazníkům služby v odpovídající kvalitě. Dále je to schopnost interních auditorů zpracovat podklady směřující k úspěšné obhajobě certifikace norem ISO.
- 5) Příprava těchto podkladů je podpůrnou činností pro úspěšné obhájení certifikace norem ISO v následujícím roce a současně podporou pro prvky environmentální politiky, jejímž základním účelem je zvyšování kvality životního prostředí.
- 6) V roce 2014 bude Plzeňská teplárenská, a.s. pokračovat v investiční činnosti při výstavbě spalovny komunálního odpadu v Chotíkově, která byla zahájena již před začátkem plánovacího období. Realizace této strategické akce se projeví nejen jako podpůrná činnost směřující k naplnění cíle zabezpečit do roku 2018 plnohodnotný provoz spalovny, ale díky své investiční náročnosti bude zároveň potřeba zohlednit ji ve snaze teplárny dosahovat každoročně kladného výsledku hospodaření.
- 11), 12) V rámci realizace všech nezbytných ekologizačních opatření provedených v souladu s novou směrnicí Evropské unie 2010/75/EU dojde v roce 2014 k úpravě práškového hořáku na kotli K5. Tato úprava bude teplárnu stát 35 mil. Kč. Sníží se tak oxid dusíku vypouštěný do ovzduší, což se pozitivně projeví na ochraně životního prostředí. Současně se zvýší účinnost technologie, a tudíž i kvalita vyráběné produkce.
- 13) Substitucí hnědého uhlí za biomasu a zemní plyn dojde v roce 2014 ke snížení spotřeby uhlí o 55 tis. tun. Tato akce bude probíhat každoročně po celé období strategického plánu a ve výsledku povede k celkovému poklesu současné spotřeby uhlí až o 50 % a povede k ochraně životního prostředí.

- 18) Úsilí teplárny zaměřené na ochranu životního prostředí ukazuje nejen zodpovědný přístup firmy k zachování plnohodnotného života obyvatel plzeňského regionu, ale buduje též její dobré jméno, které je pro vytváření dobrých vztahů se zákazníky a udržení dominantního tržního postavení nezbytností.
- 19) V rámci dlouholeté spolupráce budou každoročně uzavírány sponzorské smlouvy v hodnotě 20 mil. Kč na podporu kulturního a sportovního dění v plzeňském regionu. Bude tak budováno dobré jméno společnosti a její pozitivní vnímání v očích veřejnosti, což opět směřuje k tvorbě dobrých vztahů se zákazníky a k udržení dominantního tržního postavení.
- 20), 21) Pro zachování seriózní cenové nabídky se vedení teplárny zavázalo nepřekročit ani v jednom roce plánu cenu tepla 490 Kč/GJ. Vysoká kvalita vyráběné produkce bude obstarávána pravidelnou údržbou technologie a rozvodných sítí tepla v opakujících se ročních intervalech v souladu s provozním řádem společnosti. Bezporuchový provoz a minimalizace odstávek podpoří nejen obhájení dominantního postavení firmy na trhu, ale také dosažení kladného výsledku hospodaření.
- 22) K udržení kladného výsledku hospodaření po celé plánovací období přispěje meziroční růst tržeb zajištěný jak prodejem tepelné a elektrické energie stávajícími zákazníky, tak především využitím potenciálu v dodávkách energie chladu pro významné odběratele, zejména pak v letních měsících.

Obrázek 7 - Dílčí strategická mapa 2015



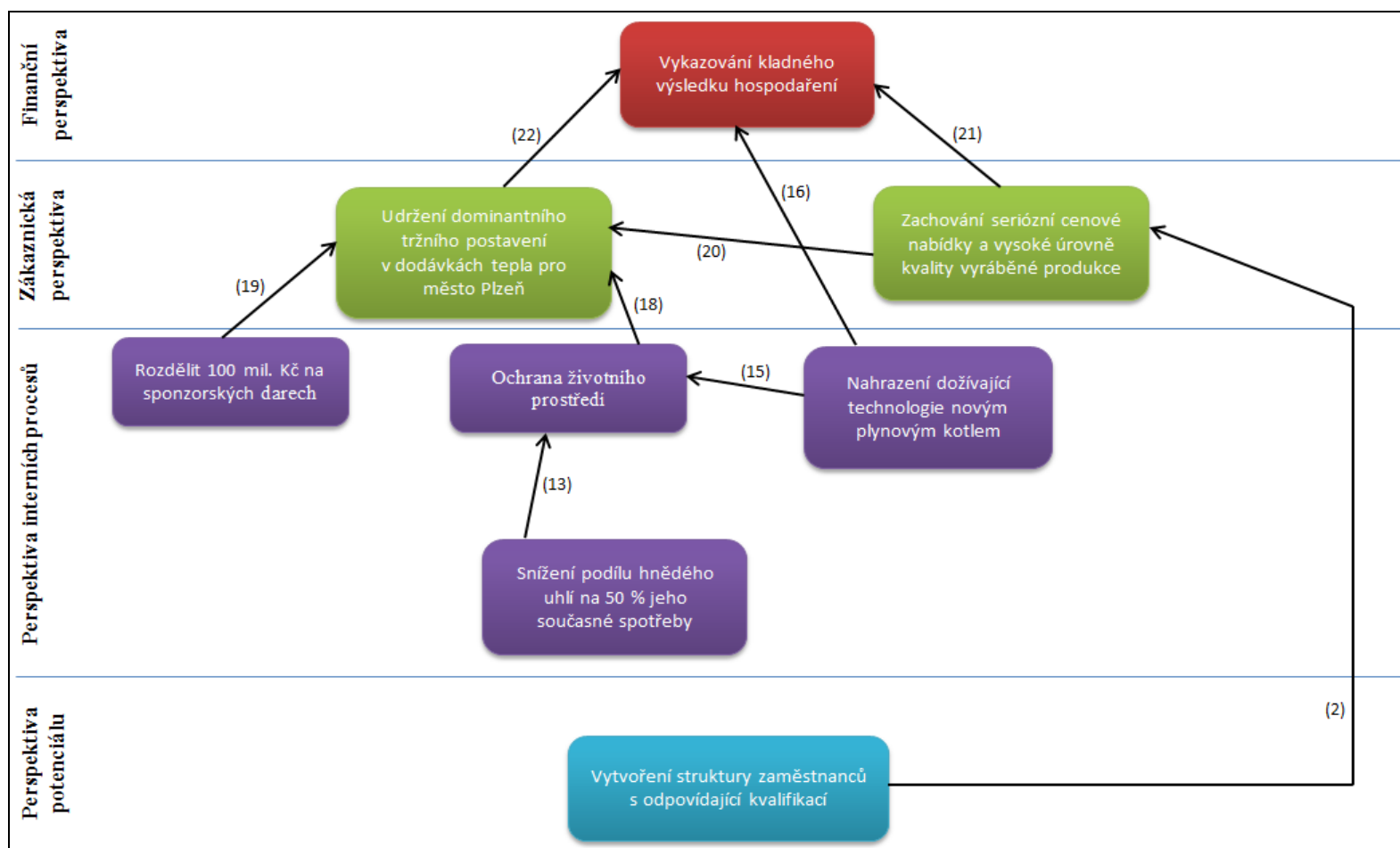
Zdroj: vlastní zpracování

CHARAKTERISTIKA DÍLČÍ STRATEGICKÉ MAPY PRO ROK 2015

Činnosti popsané vazbami 1), 2), 5), 6), 11), 12), 13), 18), 19), 20), 21), 22) a zakreslené ve strategické mapě pro rok 2015 budou realizovány naprosto shodně jako v roce předchozím, viz charakteristika strategické mapy pro rok 2014. Rozebereme zde proto pouze ty vazby, u nichž došlo při realizaci strategických akcí v roce 2015 k nějaké změně, popř. nebyly prozatím vůbec uvedeny.

- 3) Vytvoření struktury zaměstnanců s odpovídající kvalifikací dle požadavků využívaných technologií umožní vedení teplárny vyčlenit 34 zaměstnanců pro obsluhu spalovny komunálního odpadu v Chotíkově, jejíž realizace bude v roce 2015 dle plánu dokončena a následně bude zahájen zkušební provoz celého zařízení.
- 4) Završení přípravy podkladů pro recertifikaci norem ISO 14001 a 9001 povede v březnu tohoto roku k jejich úspěšné obhajobě. Udržení certifikace bude tak společnosti na období dalších tří let deklarovat známku kvality vyráběné produkce.
- 9) Již samotný zkušební provoz spalovny představuje pro teplárnu možnost, jak v příštích letech plánu zvýšit prostřednictvím připojení nových odběratelů v této lokalitě odběry tepelné energie a podpořit tak cíl udržet si dominantní tržní postavení.
- 10), 11), 12) Stejně jako v předchozím roce budou probíhat další ekologizační opatření vyplývající z požadavků směrnice Evropské unie, jež budou mít za následek zvýšenou kvalitu vyráběné produkce a ochranu životního prostředí. Tentokrát se bude jednat o úpravu kotle K6 na spalování biomasy umožňující teplárně spalovat větší množství tohoto paliva a pozitivně ovlivňující snahu firmy omezit spotřebu hnědého uhlí. Dále dojde k intenzifikaci odsíření a výměně práškového hořáku na kotli K4. Celkem tak bude proinvestováno 67 mil. Kč.
- 22) Aby se Plzeňské teplárenské, a.s. podařilo udržet si i nadále dominantní tržní postavení a vykazovat rostoucí tempo tržeb, budou v roce 2015 připojeni další významní odběratelé v nové bytové výstavbě v lokalitě Plzeň Bručná či v novém plzeňském divadle.

Obrázek 8 - Dílčí strategická mapa pro rok 2016



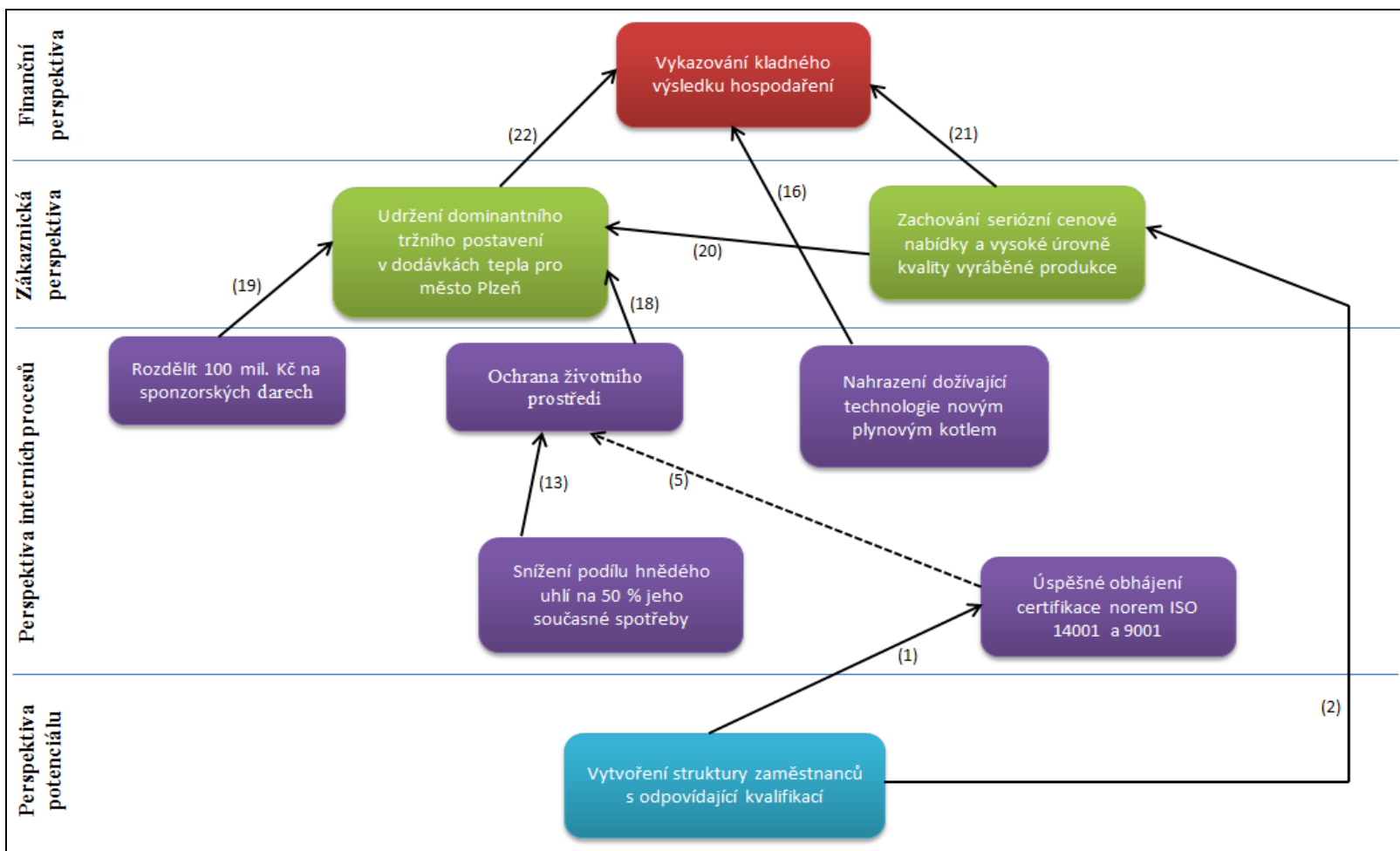
Zdroj: vlastní zpracování

CHARAKTERISTIKA DÍLČÍ STRATEGICKÉ MAPY PRO ROK 2016

I v roce 2016 lze opět zaznamenat průběh několika pravidelně se opakujících strategických akcí charakterizovaných vazbami 2), 13), 18), 19), 20), 21) a 22), které již byly vysvětleny v rámci popisu strategie v letech 2014 a 2015.

15), 16) V roce 2016 budou navíc z provozu odstaveny záložní kotle K2 a K3, které slouží k vykrytí velkých odběrů tepla především v zimních měsících, za účelem nahradit do zahájení topné sezóny 2018-2019 tuto dožívající technologii novým plynovým kotlem. Poté budou započaty přípravné práce pro instalaci kotle nového. Odstavení stávající technologie z provozu tak podpoří cíl uvést do provozu nový plynový kotel a zároveň přispěje k ochraně životního prostředí. Výši investice na realizaci této strategické akce dosahující 80 mil. Kč bude vedení teplárny muset opět zohlednit ve snaze vykazovat kladný výsledek hospodaření.

Obrázek 9 - Dílčí strategická mapa pro rok 2017



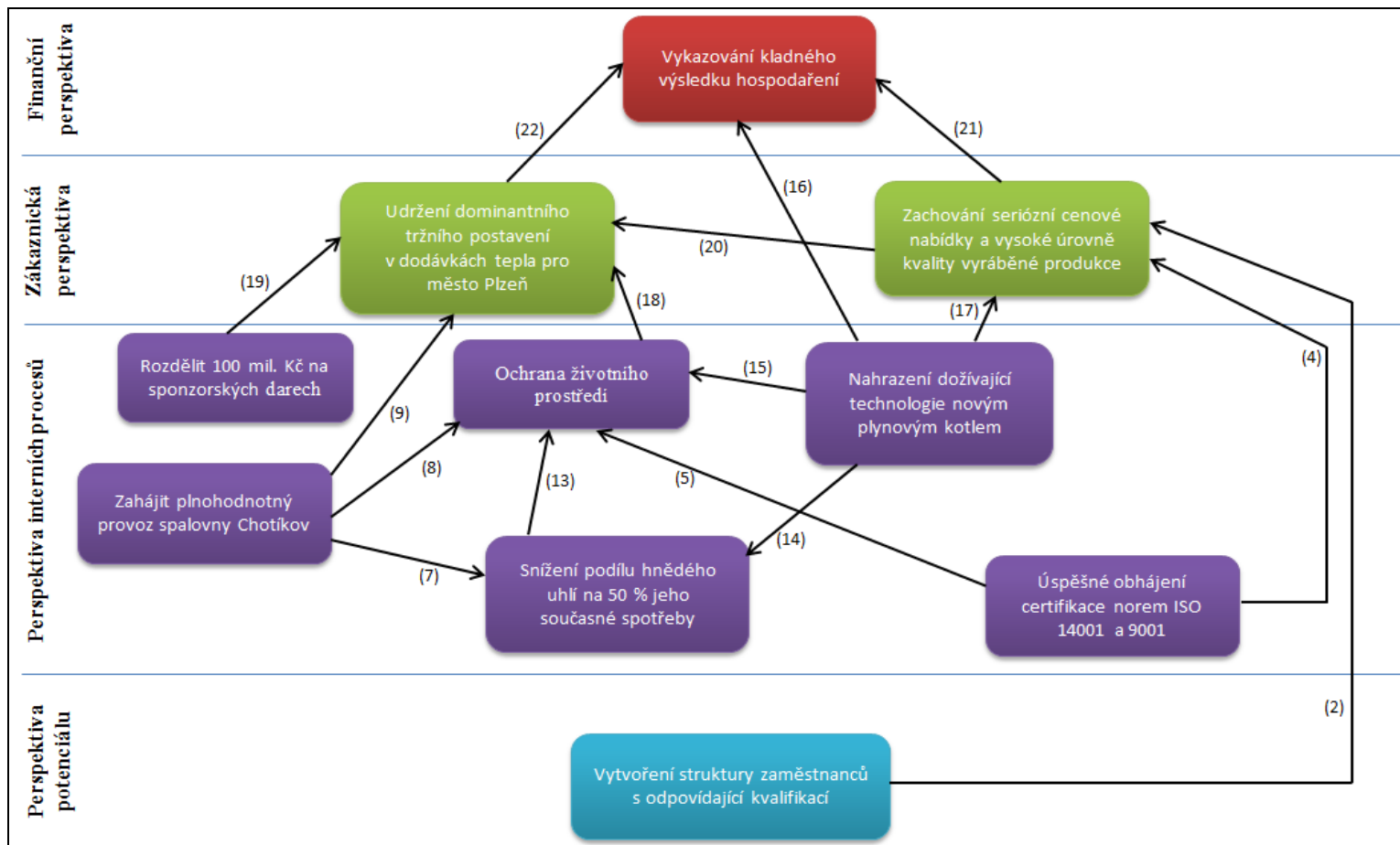
Zdroj: vlastní zpracování

CHARAKTERISTIKA DÍLČÍ STRATEGICKÉ MAPY PRO ROK 2017

Strategická mapa v roce 2017 znázorňuje opět několik opakujících se akcí, jejichž realizace je popsána vazbami 2), 13), 18), 19), 20), 21) a 12). Pro jejich vysvětlení opět postačí, podíváme-li se do popisu dílčí strategické mapy pro rok 2014.

- 1) Kvalifikovaní interní auditoři a řádná příprava podkladů nezbytných k recertifikaci systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu dle norem ISO 14001 a 9001, o kterou bude teplárna v březnu následujícího roku usilovat, přispějí k její úspěšné obhajobě.
- 5) Činnost environmentální politiky zaměřená na ochranu životního prostředí povede k naplnění tohoto cíle.
- 16) V návaznosti na odstavení záložních kotlů K2 a K3 bude v roce 2017 provedena instalace nového plynového kotle se stejným cílem, tj. nahradit do začátku topné sezóny 2018-2019 dožívající technologii tímto novým plynovým kotlem. Výše investice bude v tomto roce činit 120 mil. Kč a opětovně se promítne do snahy teplárny vykazovat ve všech letech plánu kladný výsledek hospodaření.

Obrázek 10 - Dílčí strategická mapa pro rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování

CHARAKTERISTIKA DÍLČÍ STRATEGICKÉ MAPY PRO ROK 2018

Bezpochyby nejzajímavější strategickou mapou z celého plánovacího období je mapa popisující rok 2018, neboť právě v tomto roce budou uvedeny do provozu technologie, které významně podpoří naplnění strategického záměru teplárny.

Stejně jako ve všech předchozích letech plánu probíhají nadále v roce 2018 strategické akce popsané vazbami 2), 5), 13), 16), 18), 19), 20), 21) a 22), viz charakteristika strategické mapy pro předchozí roky. Dále jsou realizovány akce, z nichž vyplývají následující vazby:

- 4) Předložení všech podkladů nezbytných k březnové obhajobě certifikace norem ISO povede stejně jako v roce 2015 k úspěšnému získání certifikátů dokládajících kvalitu produkce vyráběné společností Plzeňská teplárenská, a.s.
- 7), 8), 9) Řádná kolaudace spalovny v Chotíkově je posledním krokem, který předchází zahájení jejího plnohodnotného provozu. Uvedením této technologie do provozu bude teplárna moci dodávat energie do nových lokalit a spalovat ročně až 95 tis. tun komunálního odpadu. Efektivním využitím odpadu jako zdroje energie přispěje v nemalé míře k ochraně životního prostředí a dále ke snížení spotřeby hnědého uhlí.
- 14), 15), 17) Náhrada dožívající technologie novým plynovým kotlem bude završena v roce 2018 realizací investice ve výši 120 mil. Kč. Pro dosažení tohoto strategického cíle bude uvedena do provozu celková investice o objemu 320 mil. Kč. Spuštění technologie se opět pozitivně projeví na ochraně životního prostředí a v menší míře se bude podílet i na snížení spotřeby hnědého uhlí. V neposlední řadě však dojde ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, a to především díky spolehlivému zajištění vyšších odběrů tepelné energie v zimních měsících.

Závěr

Jak již bylo řečeno v samém úvodu, cílem práce bylo analyzovat a popsat interní procesy ve společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. a nasměrovat je tak, aby vedly k naplnění strategického záměru firmy.

Pro dosažení tohoto cíle jsme se nejprve podrobně seznámili se společností a chodem uvnitř ní. Pozornost byla zaměřena především na poslání a vizi, po jejímž rozpracování do jednotlivých komponent jsme zjistili, že úsilí Plzeňské teplárenské, a.s. bude v příštích pěti letech zaměřeno především na udržení vysoké kvality vyráběné produkce v podobě spolehlivých dodávek energií za příznivé ceny, dále na zodpovědné chování vůči životnímu prostředí, obnovu dožívající technologie a udržení kladného výsledku hospodaření. Na základě toho bylo vyvozeno jedenáct strategických cílů a za nejvhodnější strategii vedoucí k jejich naplnění zvolena kombinace dvou intenzivních strategií (vývoj produktu a rozvoj trhu).

Následnou analýzou prostředí byla prokázána střední citlivost strategického záměru společnosti na externí prostředí. Jako největší příležitost se zde ukázala možnost využívat komunální odpad coby alternativní zdroj energie. Naopak největší hrozbou byly shledány legislativní změny v oblasti teplárenství. Analýza prostředí dále potvrdila silnou interní pozici teplárny a její připravenost realizovat strategický záměr v plném rozsahu. V souhrnu bylo zjištěno, že Plzeňská teplárenská, a.s. je finančně silnou a stabilní společností, která je vybavena dostatečným technologickým a znalostním potenciálem. S ohledem na relativně plynulý vývoj teplárenského odvětví a dlouhodobý plánovací horizont jsme eliminovali veškerá rizika, která by mohla záměr společnosti ovlivnit. Z toho důvodu nebylo zapotřebí klást důraz na konstrukci strategických scénářů pro zajištění flexibility firmy při naplňování strategických cílů.

Patřičná pozornost byla věnována finančnímu plánu představujícímu důležitou integrující složku strategického záměru. V rámci jeho tvorby jsme zohlednili nejen výsledky finanční analýzy, ale zároveň základní východiska v podobě strategických cílů, funkčních plánů společnosti a především investiční náročnosti strategického záměru.

Ve fázi implementace strategického plánu pomocí modelu BSC byly vyvozeny krátkodobé cíle společně s jejich měřítky, výchozí úrovní, cílovým stavem a termínem realizace, a to pro každý rok plánovacího období. Dále byly stanoveny předstižné a zpož-

děné indikátory cílů strategických, které jsme účelně rozdělili do jednotlivých perspektiv modelu BSC. Ne náhodou nejvíce cílů strategického záměru připadlo právě na perspektivu interních procesů. Pomocí modelu BSC jsme se tak přesunuli k části zaměřené na interní procesy, které bylo potřeba za pomoci spolupráce s Plzeňskou teplárenskou, a.s. nejdříve identifikovat, poté rozdělit na hlavní, řídicí, podpůrné a podrobně je popsat. Výsledkem tohoto hlubšího pohledu do perspektivy firemních procesů bylo vytvoření procesního schématu organizace a jeho „skloubení“ s modelem BSC.

V rámci perspektivy interních procesů jsme se dále zabývali tvorbou plánu strategických akcí, jejichž realizací dojde k naplnění stanovených strategických cílů. Jelikož jsme při určování těchto akcí zjistili, že řada z nich nepovede pouze k jednomu cíli, ale ovlivní řadu dalších, bylo potřeba za využití incidenční matice tyto redundance odhalit a posoudit, zda je jejich existence v plánu oprávněná či zda jsou nadbytečné. Vzhledem k tomu, že jsme žádnou z nalezených redundancí neshledali konfliktní, byly všechny strategické akce v plánu ponechány a formou karet strategických akcí vytvořena jejich podrobná dokumentace.

Po získání této podrobné dokumentace strategických akcí jsme již pouze mechanicky sestavili rámcovou strategickou mapu a graficky vyjádřili vztahy příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli po celé období plánu. Protože však některé strategické akce v daných letech plánu neprobíhaly a jiné se naopak každoročně opakovaly, bylo zapotřebí vytvořit podrobnou strategickou mapu pro každý rok a blíže ji charakterizovat. Výsledkem tak bylo pět dílčích strategických map přesně vyjadřujících průběh strategických akcí a logiku vazeb mezi cíli strategického záměru v každém roce plánovacího období.

Posloupností výše uvedených kroků jsme docílili rozpracování výstupů na úrovni taktického řízení tak, že se staly podkladem pro jejich další zpracování do akcí operativního řízení a zároveň pro stanovení parametrizovaných indikátorů výkonnosti. Jinými slovy, převedením strategického záměru do procesů a činností byl definován postup, jehož následná realizace dokáže přeměnit záměr společnosti v životaschopný organizmus vedoucí k jeho naplnění.

Protože žijeme v éře, kdy se stále více dostávají do popředí metody zaměřené na procesy vytvářející přidanou hodnotu pro akcionáře a vlastníky firem, stávají se tak klasické finanční ukazatele pouhým „doplňkem“ těchto nástrojů. Porozumět dobře metodice

Balanced Scorecard jako nástroji k implementaci a komunikaci strategie na všech úrovních v podniku a především možnost vyzkoušet si jeho aplikaci na konkrétní firmě v praxi, považuje proto autorka práce za její největší přínos.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní údaje o společnosti	10
Tabulka 2 - Predikce celkového množství bezplatně přidělených povolenek CO ₂ v letech 2013 - 2018.....	22
Tabulka 3 - Seznam příležitostí a hrozeb (matice EFE).....	30
Tabulka 4 - Horizontální analýza aktivních položek rozvahy.....	37
Tabulka 5 - Horizontální analýza pasivních položek rozvahy	38
Tabulka 6 - Vertikální analýza aktivních položek rozvahy.....	39
Tabulka 7 - Vertikální analýza pasivních položek rozvahy	41
Tabulka 8 - Horizontální analýza výnosů	42
Tabulka 9 - Horizontální analýza nákladů	43
Tabulka 10 - Vertikální analýza výnosů	45
Tabulka 11 - Vertikální analýza nákladů	46
Tabulka 12 - Tržby v tis. Kč	48
Tabulka 13 - Běžná likvidita.....	49
Tabulka 14 - Čistý pracovní kapitál v tis. Kč.....	49
Tabulka 15 – Seznam silných a slabých stránek (Matice IFE)	51
Tabulka 16 – Plán tržeb za vlastní výrobky a služby	53
Tabulka 17 - Plán tržeb za prodané zboží	54
Tabulka 18 – Plán tržeb za prodej dl. majetku a materiálu	54
Tabulka 19 - Plán dalších výnosů	54
Tabulka 20 - Plán nákladů na prodané zboží	55
Tabulka 21 - Vývoj výkonové spotřeby	55
Tabulka 22 – Plán výkonové spotřeby	56
Tabulka 23 - Plán osobních nákladů	56
Tabulka 24 - Plán daní a poplatků.....	57
Tabulka 25 - Plán odpisů	57
Tabulka 26 - Plánovaná zůstatková cena prodaného DM a materiálu	57
Tabulka 27 - Plán změny stavu rezerv	57
Tabulka 28 - Plán ostatních provozních nákladů	58
Tabulka 29 - Plán finančních nákladů.....	58
Tabulka 30 - Plán hospodářského výsledku a daně z příjmů	58
Tabulka 31 - Vstupní údaje pro výpočet obrátových ukazatelů.....	61
Tabulka 32 - Doba obrátu jednotlivých složek zásob a pohledávek (ve dnech)	61
Tabulka 33 - Plán zásob a pohledávek.....	61

Tabulka 34 – Výpočet průměrného podílu finančního majetku na tržbách (v %)	62
Tabulka 35 - Plán krátkodobého finančního majetku	62
Tabulka 36 - Plán ostatních aktiv	62
Tabulka 37 – Celkový plán majetku	63
Tabulka 38 – Plán vlastního kapitálu	63
Tabulka 39 – Plán rezerv	64
Tabulka 40 - Plán dlouhodobých závazků	64
Tabulka 41 – Vstupní údaje pro výpočet doby obratu závazků z obchodních vztahů	64
Tabulka 42 - Doba obratu závazků z obchodních vztahů (ve dnech)	64
Tabulka 43 - Plán krátkodobých závazků	65
Tabulka 44 - Plán dlouhodobého bankovního úvěru	65
Tabulka 45 - Plán ostatních pasiv	66
Tabulka 46 - Celkový plán zdrojů krytí	66
Tabulka 47 – Krátkodobé cíle pro rok 2014	68
Tabulka 48 – Krátkodobé cíle pro rok 2015	69
Tabulka 49 – Krátkodobé cíle pro rok 2016	70
Tabulka 50 – Krátkodobé cíle pro rok 2017	71
Tabulka 51 – Krátkodobé cíle pro rok 2018	71
Tabulka 52 - Strategické cíle finanční perspektivy	73
Tabulka 53 - Strategické cíle zákaznické perspektivy	73
Tabulka 54 - Strategické cíle perspektivy interních procesů	74
Tabulka 55 - Strategické cíle perspektivy potenciálu	74
Tabulka 56 - Měřítka cílů BSC	75
Tabulka 57 - Obecná charakteristika podnikových procesů	77
Tabulka 58 - Hierarchický přehled interních procesů společnosti	79
Tabulka 59 - Propojenost KPI se strategický cíli společnosti	84
Tabulka 60 - Plán strategických akcí	85
Tabulka 61 - Incidenční matice strategických cílů a akcí	87
Tabulka 62 – Karta strategické akce SA1	88
Tabulka 63 – Karta strategické akce SA2	89
Tabulka 64 – Karta strategické akce SA3	89
Tabulka 65 – Karta strategické akce SA4	90
Tabulka 66 – Karta strategické akce SA5	90
Tabulka 67 - Karta strategické akce SA6.....	91
Tabulka 68 - Karta strategické akce SA7.....	91
Tabulka 69 - Karta strategické akce SA8.....	92

Tabulka 70 - Karta strategické akce SA9.....	92
Tabulka 71 – Karta strategické akce SA10.....	93
Tabulka 72 – Karta strategické akce SA11.....	93
Tabulka 73 – Karta strategické akce SA12.....	94
Tabulka 74 - Karta strategické akce SA13.....	94
Tabulka 75 - Karta strategické akce SA14.....	95
Tabulka 76 - Karta strategické akce SA15.....	95
Tabulka 77 – Karta strategické akce SA16.....	96
Tabulka 78 – Karta strategické akce SA17.....	96
Tabulka 79 - Karta strategické akce SA18.....	97
Tabulka 80 - Karta strategické akce SA19.....	97
Tabulka 81 - Karta strategické akce SA20.....	98

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti	11
Obrázek 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
Obrázek 3 - Model BSC.....	67
Obrázek 4 - Procesní schéma společnosti Plzeňská teplárenská, a.s.....	82
Obrázek 5 – Rámcová strategická mapa společnosti na celé plánovací období (2014 – 2018)	100
Obrázek 6 - Dílčí strategická mapa pro rok 2014	103
Obrázek 7 - Dílčí strategická mapa 2015	106
Obrázek 8 - Dílčí strategická mapa pro rok 2016	108
Obrázek 9 - Dílčí strategická mapa pro rok 2017	110
Obrázek 10 - Dílčí strategická mapa pro rok 2018	112

Seznam grafů

Graf 1 - Podíl jednotlivých složek portfolia na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti Plzeňská teplárenská, a.s.	14
Graf 2- Podíl domácností a firem na celkových odběrech tepla	27
Graf 3 - Vývoj aktivních položek rozvahy v tis. Kč	37
Graf 4 - Vývoj pasivních položek rozvahy v tis. Kč.....	38
Graf 5 - Struktura aktivních položek rozvahy v tis. Kč	40
Graf 6 - Struktura pasivních položek rozvahy v tis. Kč.....	41
Graf 7 - Vývoj výnosů v tis. Kč	43
Graf 8 - Vývoj nákladů v tis. Kč	44
Graf 9 - Struktura výnosů v tis. Kč	46
Graf 10 - Struktura nákladů v tis. Kč	47
Graf 11 - Vývoj prodejních cen tepla v Kč/GJ.....	50
Graf 12 – Ukazatele rentability v tis. Kč.....	50

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-39854.
- [2] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-24709392.
- [3] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. ISBN 80-7259018-9.
- [4] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 9781-59139-134-0.
- [5] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-177-5.
- [6] NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [8] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [9] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- [10] ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-01468.

Elektronické zdroje

- [11] *Aktuální prognóza ČNB*. [online] Česká národní banka, © 2003-2014, [cit. 2014-02-02]. Dostupné na [www: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#inflace>](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#inflace)

- [12] *Cena tepla v Česku v roce 2013*. [online] Energostat, © 2012, [cit. 2014-01-10]. Dostupné na www: <<http://www.energostat.cz/ceny-tepla-v-cr.html>>
- [13] *Dalkia Česká republika*. [online] Dalkia, © 2011, [cit. 2014-01-31]. Dostupné na www: <<http://www.dalkia.cz/cz>>
- [14] *EOP Elektrárny Opatovice*. [online] Elektrárny Opatovice, a.s., © 2010, [cit. 2014-01-31]. Dostupné na www: <<http://www.eop.cz/>>
- [15] *Emisní povolenky? Odpustky a podvody*. [online] Jiří Hanzlíček, 2011, [cit. 2014-01-20]. Dostupné na www: <<http://virtually.cz/journal/?q=node/2813>>
- [16] *Plzeňská teplárenská*. [online] Plzeňská teplárenská, a. s., © 2006, [cit. 2014-03-10]. Dostupné na www: <<http://www.pltep.cz/>>
- [17] *Průmysl, energetika*. [online] Český statistický úřad, © 2014, [cit. 2014-01-31]. Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/>>
- [18] *Společný předpis Plzeňské teplárenské, a.s. a Plzeňské distribuce tepla, a.s.* [online] Plzeňské služby s.r.o., © 2007, [cit. 2014-01-07]. Dostupné na www: <http://www.plzenskesluzby.cz/media/dokumenty/pripoj_podminkyPDTxPT9_7_03.pdf>
- [19] *Strategie budoucího provozu Plzeňské teplárenské, a.s.* [online] Euroenergy, spol. s r. o., 2012, [cit. 2014-01-10]. Dostupné na www: <<https://usneseni.plzen.eu/>>
- [20] *Teplárenství – Cenotvorba*. [online] Done, s.r.o. © 2009-2014, [cit. 2014-01-25]. Dostupné na www: <<http://www.mojeenergie.cz/cz/teplarenstvi-cenotvorba>>
- [21] *Tomáš Drápela: Zkostnatělá legislativa v ČR je problém*. [online] Parlamentní magazín, © 2014, [cit. 2014-01-13]. Dostupné na www: <<http://www.parlamentnimagazin.cz/zkostnatela-legislativa-v-cr-je-problem/>>
- [22] *UE United Energy*. [online] United Energy, a.s., © 2010, [cit. 2014-01-31]. Dostupné na www: <<http://www.ue.cz/>>

[23] *Úrokové sazby ČNB – změny v uplynulém roce, očekávání pro rok 2013*. [online] TopBio, a.s., © 2014, [cit. 2014-01-20]. Dostupné na [www: <http://www.banky.cz/urokove-sazby-cnb-zmeny-ocekavani-2013>](http://www.banky.cz/urokove-sazby-cnb-zmeny-ocekavani-2013)

Další zdroje

[24] *Interní materiály společnosti Plzeňská teplárenská, a.s.*, poskytl Ing. Marek Netrval, ekonom pro strategické projekty

Seznam příloh

Příloha A - Prodejní ceny tepla v České republice v Kč/GJ	125
Příloha B - Plánovaný výkaz zisku a ztrát	126
Příloha C - Plán aktiv	127
Příloha D - Plán pasiv	128
Příloha E - Matice pro určení priorit strategických cílů.....	129

Příloha A - Prodejní ceny tepla v České republice v Kč/GJ

Město	2013	Dodavatel	Výrobce tepla
Pardubice, Chrudim	405,5	Elektrárny Opatovice	Elektrárny Opatovice
Hradec Králové	430,4	Tep. hosp. Hradec Králové	Elektrárny Opatovice
Plzeň	490,4	Plzeňská teplárenská	Plzeňská teplárenská
Ostrava	535,1	Dalkia Česká republika	Dalkia Česká republika
Ústí nad Labem	538,2	Tep. hosp. Ústí nad Labem	ENERGY Ústí nad Labem
Most	540,2	Severočeská teplárenská/PRVNÍ MOSTECKÁ	United Energy
Chomutov	547,5	ČEZ Teplárenská	ČEZ
Písek	550,2	Teplárna Písek	Teplárna Písek
Litvínov	554	Severočeská teplárenská/SEVER PLUS	United Energy
Havířov	556,6	Havířovská tepl. společnost	Dalkia Česká republika
Přerov	565,1	Teplo Přerov	Dalkia Česká republika
České Budějovice	569,1	Teplárna České Budějovice	Teplárna České Budějovice
Praha	570,5	Pražská teplárenská	Pražská teplárenská
Teplice	573,4	ČEZ Teplárenská	ČEZ
Otrokovice	574,7	Tehos	Teplárna Otrokovice
Příbram	581,8	Příbramská teplárenská	Příbramská teplárenská
Zlín	585,0	Teplo Zlín	Alpiq Zlín
Olomouc	591,2	Oltherm	Dalkia Česká republika
Prostějov	604,2	Dom. správa Prostějov	Dom. správa Prostějov
Karlovy Vary	617,6	Karlovarská teplárenská	Sokolovská uhelná
Strakonice	618,4	Teplárna Strakonice	Teplárna Strakonice
Jílové	619,9	TERMO Děčín	TERMO Děčín
Frydek-Místek	647,6	Distep	Dalkia
Břeclav	647,8	Teplo Břeclav	Teplo Břeclav
Tábor	648,2	Teplárna Tábor	Teplárna Tábor
Opava	655,1	Opatherm	Opatherm
Vsetín	661,3	Zásobování teplem Vsetín	Zásobování teplem Vsetín
Brno	667,9	Teplárny Brno	Teplárny Brno
Děčín	698,5	TERMO Děčín	TERMO Děčín
Liberec	705,8	Teplárna Liberec	Teplárna Liberec
Jablonec nad Nisou	806,5	Jabl. tepl. a realitní	Jabl. tepl. a realitní

Zdroj: [12]

Příloha B - Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej zboží	63.280	63.913	64.552	65.197	65.849
Náklady vynaložené na prodané zboží	63.212	63.844	64.482	65.127	65.778
Obchodní marže	68	69	70	70	71
Výkony	2.468.179	2.492.861	2.517.789	2.542.967	2.568.397
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2.468.179	2.492.861	2.517.789	2.542.967	2.568.397
Výkonová spotřeba	1.363.380	1.377.014	1.390.784	1.404.692	1.418.739
Spotřeba materiálu a energie	1.039.086	1.049.477	1.059.972	1.070.571	1.081.277
Služby	324.294	327.537	330.812	334.120	337.462
Přidaná hodnota	1.104.867	1.115.916	1.127.075	1.138.345	1.149.729
Osobní náklady	194.883	198.750	202.693	206.716	210.820
Mzdové náklady	142.117	144.959	147.858	150.815	153.832
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	49.741	50.736	51.750	52.785	53.841
Sociální náklady	3.025	3.055	3.085	3.116	3.147
Daně a poplatky	16.300	16.350	16.345	16.280	29.280
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	346.262	387.015	350.512	347.839	354.342
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	26.326	26.326	26.326	26.326	26.326
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	32.380	32.380	32.380	32.380	32.380
Změna stavu rezerv	15.022	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	163.488	163.488	163.488	163.488	163.488
Ostatní provozní náklady	197.454	199.429	201.423	203.437	205.472
Provozní výsledek hospodaření	492.380	471.806	513.536	521.507	507.249
Výnosové úroky	9.338	9.338	9.338	9.338	9.338
Nákladové úroky	13.722	17.574	17.464	16.995	16.526
Ostatní finanční výnosy	26	26	26	26	26
Ostatní finanční náklady	9.250	12.314	12.791	12.678	12.597
Finanční výsledek hospodaření	-13.608	-20.524	-20.891	-20.309	-19.759
Daň z příjmů za běžnou činnost	90.967	85.744	93.603	95.228	92.623
Výsledek hospodaření za účetní období	387.805	365.538	399.042	405.971	394.867
Výsledek hospodaření před zdaněním	478.772	451.282	492.645	501.199	487.490

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C - Plán aktiv

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	5.807.982	6.096.702	5.803.016	5.552.094	5.294.773
Dl. majetek	4.851.137	5.130.742	4.827.850	4.567.631	4.300.909
Dl. nehmotný majetek	265.894	271.886	273.879	264.113	255.979
Dl. hmotný majetek	4.512.066	4 785.679	4.480.794	4.230.341	3.971.753
Dl. finanční majetek	73.177	73.177	73.177	73.177	73.177
Oběžná aktiva	911.419	920.534	929.740	939.037	948.438
Zásoby	58.276	58.859	59.448	60.043	60.643
<i>Materiál</i>	<i>51.763</i>	<i>52.281</i>	<i>52.804</i>	<i>53.332</i>	<i>53.865</i>
<i>Nedokončená výroba</i>	<i>6.513</i>	<i>6.578</i>	<i>6.644</i>	<i>6.711</i>	<i>6.778</i>
Pohledávky	221.519	223.734	225.972	228.231	230.514
Finanční majetek	631.624	637.941	644.320	650.763	657.281
<i>Peníze</i>	<i>264</i>	<i>267</i>	<i>269</i>	<i>272</i>	<i>275</i>
<i>Účty v bankách</i>	<i>614.083</i>	<i>620.224</i>	<i>626.426</i>	<i>632.690</i>	<i>639.017</i>
<i>Krátkodobé cenné papíry a podíly</i>	<i>17.277</i>	<i>17.450</i>	<i>17.625</i>	<i>17.801</i>	<i>17.989</i>
Časové rozlišení	45.426	45.426	45.426	45.426	45.426

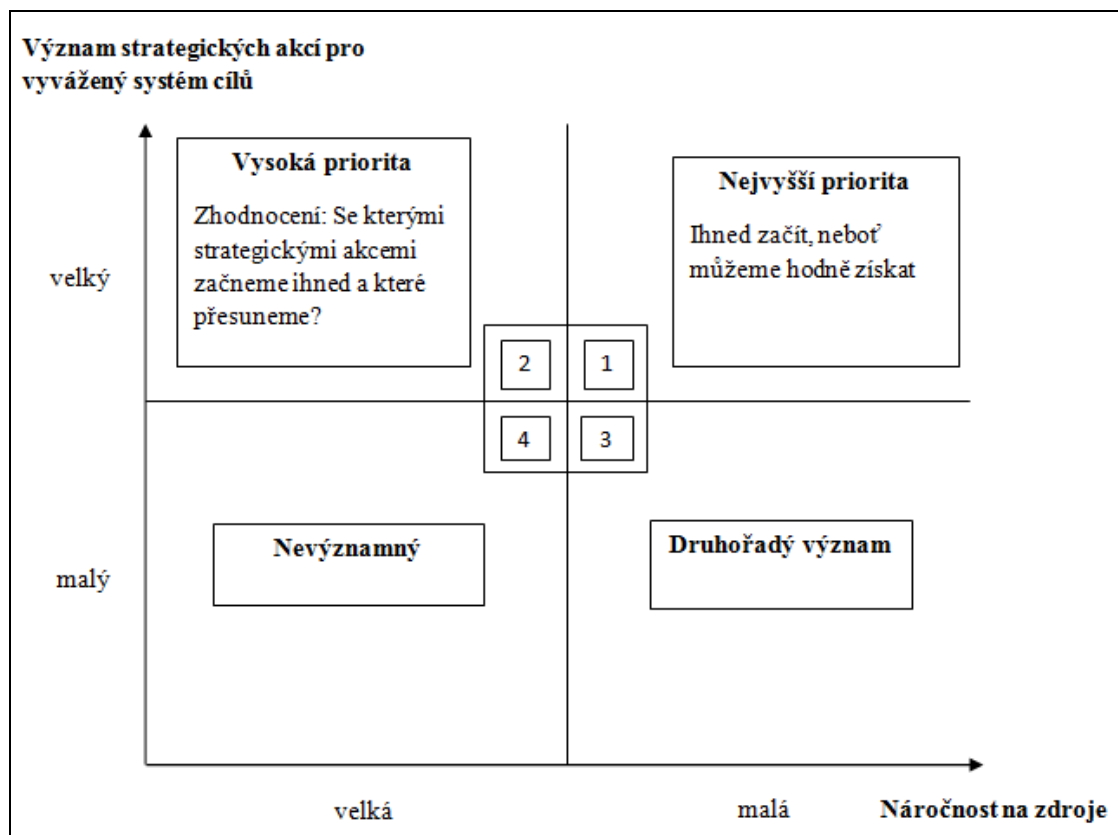
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D - Plán pasiv

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	5.807.982	6.096.702	5.803.016	5.552.094	5.294.773
Vlastí kapitál	4.179.487	4.484.426	4.258.863	4.075.968	3.886.583
Základní kapitál	1.092.957	1.092.957	1.092.957	1.092.957	1.092.957
Kapitálové fondy	38.015	38.015	38.015	38.015	38.015
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	230.165	230.165	230.165	230.165	230.165
Výsledek hospodaření minulých let	2.430.545	2.757.751	2.498.684	2.308.860	2.130.579
Výsledek hospodaření běžného účetního období	387.805	365.538	399.042	405.971	394.867
Cizí kapitál	1.610.746	1.594.527	1.526.404	1.458.377	1.390.441
Rezervy	62.939	62.939	62.939	62.939	62.939
Dlouhodobé závazky	157.986	154.826	151.730	148.695	145.721
Krátkodobé závazky	271.072	273.976	276.912	279.883	282.884
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>251.549</i>	<i>254.064</i>	<i>256.605</i>	<i>259.171</i>	<i>261.762</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>15.639</i>	<i>15.950</i>	<i>16.266</i>	<i>16.590</i>	<i>16.918</i>
<i>Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění</i>	<i>3.884</i>	<i>3.962</i>	<i>4.041</i>	<i>4.122</i>	<i>4.204</i>
Bankovní úvěry	1.118.749	1.102.786	1.034.823	966.860	898.897
Časové rozlišení	17.749	17.749	17.749	17.749	17.749

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E - Matice pro určení priorit strategických cílů



Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

Abstrakt

ŠEINEROVÁ, J. V. „*Interní procesy v podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje*“. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 124 s., 2014.

Klíčová slova: Strategický záměr, Balanced Scorecard, interní procesy, procesní architektura, strategická mapa

Práce je zaměřena na využití metodiky Balanced Scorecard jako nástroje pro implementaci strategického plánu rozvoje. Metoda je aplikována na společnost Plzeňská teplárenská, a.s. V úvodu práce je nejprve vytvořen střednědobý strategický záměr firmy, provedeny analýza prostředí a finanční vyjádření strategického plánu. V rámci tvorby modelu BSC jsou následně vyvozeny krátkodobé cíle společnosti spolu s jejich metrikami, stanoveny předstižné a zpožděné indikátory strategických cílů, které jsou společně s těmito cíli rozděleny do čtyř perspektiv modelu BSC. Dalším krokem je analýza interních procesů, jejímž výstupem je procesní schéma organizace korespondující s modelem BSC. Na závěr jsou identifikovány vztahy příčin a následků, hybné síly v podobě strategických akcí a vytvořena jejich podrobná dokumentace, která je podkladem pro strategickou mapu graficky vyjadřující postup, jenž vede k naplnění strategického záměru.

Abstract

ŠEINEROVÁ, J. V. „*Internal business processes as a crucial component of the strategic plan of development*“. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 124 p., 2014.

Keywords: Strategic plan, Balanced Scorecard, internal processes, process architecture, strategy map

The thesis is focused on utilization of Balanced Scorecard methodology as a tool for implementation of strategic plan of development. The method is applied on company Plzeňská teplárenská, a.s. The medium-term strategic plan, the analysis of environmental and financial statement of the strategic plan are performed and created in the introduction. The short-term objectives of the company along with its metrics, lead and lag indicators of strategic goals, which are together with these goals divided into the four perspectives of model BSC are determined within the creation of model BSC. The next step is the analysis of internal processes, its output is the process diagram of organization corresponding to model BSC. The cause-and-effect relationships, driving forces in the form of strategic actions and its detailed documentation which is the basic for the strategy map graphically express the way how to achieve a strategic plan are identified at the conclusion.