

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Udržitelný rozvoj v marketingovém řízení
vybrané firmy**

**Sustainability in Marketing Management of
Selected Company**

Bc. Denisa Antošová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Udržitelnost v marketingovém řízení firmy“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 5. 2021

v. r. Bc. Denisa Antošová

Obsah

Úvod	9
1 Marketingové řízení	11
1.1 Definice marketingu.....	11
1.2 Definice marketingového řízení.....	11
1.3 Význam marketingového řízení v podniku	11
2 Situační analýzy	14
2.1 Východiska	14
2.2 Analýza externího prostředí	14
2.2.1 Analýza makrookolí	15
2.2.2 PESTLE analýza	15
2.2.3 Analýza mikrookolí	16
2.2.4 Porterův model pěti sil	17
2.3 Analýza interního prostředí.....	19
2.3.1 Metoda VRIO	19
2.4 SWOT analýza.....	21
2.4.1 Volba strategie	22
3 Výzkum trhu	24
3.1 Výběr zkoumaného vzorku	24
3.2 Dotazníkové šetření	24
3.3 Statistická analýza získaných dat	26
4 Návrh marketingových aktivit	28
4.1 Rozpočet	28
4.2 Kontrola	28
5 Udržitelnost v marketingu	29
5.1 Koncept společenské odpovědnosti.....	29
5.1.1 Pilíře společenské odpovědnosti.....	29

5.2	Implementace udržitelného marketingu	29
5.3	Výhody a nevýhody udržitelného marketingu	30
5.4	Udržitelnost v energetice.....	31
5.4.1	Obnovitelné zdroje energie.....	31
5.4.2	Udržitelné zdroje energie	32
6	Metodika práce	34
7	Informace o vybraném podniku	35
7.1	Základní informace o společnosti.....	35
7.2	Předmět činnosti a organizační členění	35
7.3	Východiska strategie	36
7.3.1	Poslání.....	36
7.3.2	Vize	36
7.3.3	Strategický záměr	36
8	Současný marketing ve firmě	37
9	Situační analýza	38
9.1	Analýza makrookolí pomocí analýzy PESTLE	38
9.1.1	Politické faktory	38
9.1.2	Ekonomické faktory	40
9.1.3	Sociální faktory	43
9.1.4	Technologické faktory	44
9.1.5	Legislativní faktory.....	46
9.1.6	Ekologické faktory	47
9.2	Analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil	49
9.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	49
9.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	52
9.2.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	54
9.2.4	Stávající konkurence v odvětví	55
9.2.5	Hrozba substitutů	56
9.3	Interní analýza	59
9.3.1	Metoda VRIO	59
9.3.2	Schéma VRIO analýzy	72
9.3.3	Celkové zhodnocení výsledků VRIO analýzy.....	72

9.4	SWOT analýza	73
9.5	Zvolení vhodné strategie	77
9.5.1	Strategie SO	78
9.5.2	Strategie ST	78
9.5.3	Strategie WO	79
9.5.4	Strategie WT	79
10	Marketingový výzkum	80
10.1	Cíle dotazníkového šetření	80
10.2	Popis zkoumaného vzorku respondentů	80
10.3	Distribuce dotazníku	80
10.4	Výzkumné otázky	81
10.5	Hypotézy	82
10.6	Analýza odpovědí respondentů	83
10.7	Testování hypotéz	97
10.8	Limity výzkumu	99
10.9	Shrnutí výsledků výzkumu	100
11	Návrh marketingových aktivit společnosti	101
11.1	Účel marketingových aktivit	101
11.2	Profil cílové skupiny	101
11.3	Vybrané komunikační nástroje	102
11.4	Návrh implementace vybraného komunikačního nástroje	106
11.4.1	Obsah a forma sdělení	106
11.4.2	Termíny a přiřazení odpovědností	107
11.4.3	Rozpočet	109
11.4.4	Kontrola	110
	Závěr	111
	Seznam tabulek	122
	Seznam obrázků	124
	Seznam rovnic	126

Seznam zkratek.....	127
Seznam použitých zdrojů.....	114
Abstrakt	129
Abstract.....	130

Úvod

Marketingové aktivity hrají v podnikání stále vyšší roli, a to především díky rozvoji digitalizace a rostoucí významnosti samotného marketingového řízení v podniku. V mnoha úspěšných společnostech marketing prostupuje v podstatě všemi oblastmi a utváří jejich filosofii. Prvotně je však nezbytné připravit marketingovou strategii adekvátně reagující na vývoj trhu.

Současné a budoucí hrozby a příležitosti vznikající v odvětví zkoumá situační analýza. Ta analyzuje také připravenost firmy na tyto vnější vlivy pomocí zhodnocení jejich silných a slabých stránek. Díky zhodnocení okolí firmy a interních zdrojů lze určit výnosnost vybraného odvětví, potenciál zkoumané firmy a lze tak stanovit vhodnou marketingovou strategii.

Prostřednictvím výzkumu trhu může firma pochopit přání a potřeby zákazníků. Tyto poznatky umožňují sestavení marketingových aktivit, které korespondují s nákupním chováním vybraného segmentu trhu. Výsledná data jsou následně statisticky zpracována, což umožňuje nejen vymezit obecné preference zákazníků, ale také vztahy mezi zkoumanými jevy.

Uvedené analýzy jsou v této diplomové práci využity v rámci zkoumání trhu energetiky, jehož součástí je analyzovaná firma ČEZ Distribuce, a.s. Energetický průmysl vytváří jednu z životně důležitých služeb pro obyvatelstvo, a tím je poskytování elektrické energie. Ačkoliv z čerpání této služby benefituje každý člověk, je důležité zvážit, jaké dopady má výroba elektrické energie a také její následná spotřeba na životní prostředí. Proto je nezbytné připravit takovou marketingovou strategii, která bude zároveň reagovat nejen na potřeby trhu, ale bude splňovat požadavky konceptu udržitelnosti.

Spojení energetického průmyslu s konceptem udržitelnosti je jednou z globálních výzev současného století. V řešení této výzvy však strategické složky České republiky zaostávají, což vytváří prostor pro další analýzy, jejichž výsledky pomohou vytvořit návrhy pro úspěšné zvládnutí této náročné situace.

Cílem této diplomové práce je tak připravit marketingovou kampaň na základě výsledků provedených analýz, která pomůže firmě ČEZ Distribuce, a.s. šířit osvětu v oblasti energetiky a jejího spojení s oblastí udržitelnosti. Globální plány reagující na negativní

vlivy energetického průmyslu na životní prostředí zároveň tvoří jistá omezení pro podnikání zkoumané firmy. Tyto skutečnosti tak vytvářejí tlak na přizpůsobení podnikání ČEZ Distribuce, a.s. Marketingová kampaň tak musí obsahovat řešení kombinující tyto dva protichůdné jevy a vyzdvihnout firemní zodpovědnost vůči okolnímu prostředí.

Obsahem této diplomové práce je tedy provedení marketingové situační analýzy společně s výzkumem trhu a na jejich základě navržené marketingové aktivity. Jejich vypracování je součástí praktické části. Té předchází část teoretická, která poskytuje teoretické podklady k praktickému zpracování uvedených oblastí.

1 Marketingové řízení

Začátkem jsou uvedeny vybrané definice jak marketingu, tak i marketingového řízení. Dále je vysvětlen význam marketingového řízení v podniku a spojitost mezi marketingovým a strategickým řízením.

1.1 Definice marketingu

Marketing lze v podstatě chápat jako práci s trhem, kdy se firma snaží uspokojit individuální a kontinuálně se vyvíjející potřeby a přání společnosti. V minulém století byl marketing převážně chápán pouze jako rafinovaná manipulace poptávky při nezměněném firemním portfoliu.

Dnes však nahlížíme na oblast marketingu mnohem komplexněji, a lze ho chápat jako součást podnikatelské filosofie, kdy marketing zasahuje do všech činností organizace.

Filosofie firmy vytváří podklad pro celý podnikatelský systém, jak na mikroúrovni, tak i na makroúrovni, z něhož se dále odvíjejí funkce podniku. Cílem marketingu je v podstatě uspokojit všechny zainteresované strany. (Mainzová, 2005)

1.2 Definice marketingového řízení

Snahou marketingového řízení je díky dosažení marketingových cílů naplnit i cíle celé organizace. Tento systém vyžaduje analýzy, plány, jejich následnou realizaci, koordinaci a kontrolu. (Boyd, Walker & Larréché, 1998)

Marketingové řízení je součástí marketingové podnikatelské koncepce složené z plánování, organizování, kontroly a implementace marketingových programů, politik, strategií a taktik určených k vytváření a uspokojování poptávky, díky čemuž firma generuje zisk. V rámci marketingového řízení se identifikují tržní příležitosti, na jejichž základě se připravují vhodné marketingové strategie. (Bhardawaj, 2020)

1.3 Význam marketingového řízení v podniku

Schultz, Doerr a Frederiksen (2013) ve svém výzkumu porovnávali firmy, které mají nízký či vysoký organický růst. Vysokým růstem je myšleno 20 % a více. Tyto firmy pocházely z různých odvětví a byly rozdílně velké.

Organický růst je umožněn pouze vlastními zdroji, vylučuje tedy možnost neorganického růstu, který vzniká např. akvizicí firem, tedy z cizích zdrojů.

Z výsledků analýz bylo zjištěno, že firmy s vysokým organickým růstem měly 5–10krát vyšší index růstu, 2–5krát vyšší ziskovost, hodnota firmy byla 2–10krát vyšší a zároveň jejich náklady na marketing byly o něco nižší, než průměrně bývají. Co mají tedy firmy s vyšším organickým růstem společné?

- Detailní poznání cílového zákazníka
- Diferenciace od konkurence
- Jasně definovaná marketingová strategie komunikována celou firmou

Z výsledků těchto analýz je tedy patrné, že firmy, které efektivně aplikují marketingové řízení dosahují vyššího organického růstu, což přináší výše zmíněné výhody. (Schultz, Doerr & Frederiksen, 2013)

Obrázek č. 1: Úloha marketingu ve firemním řízení



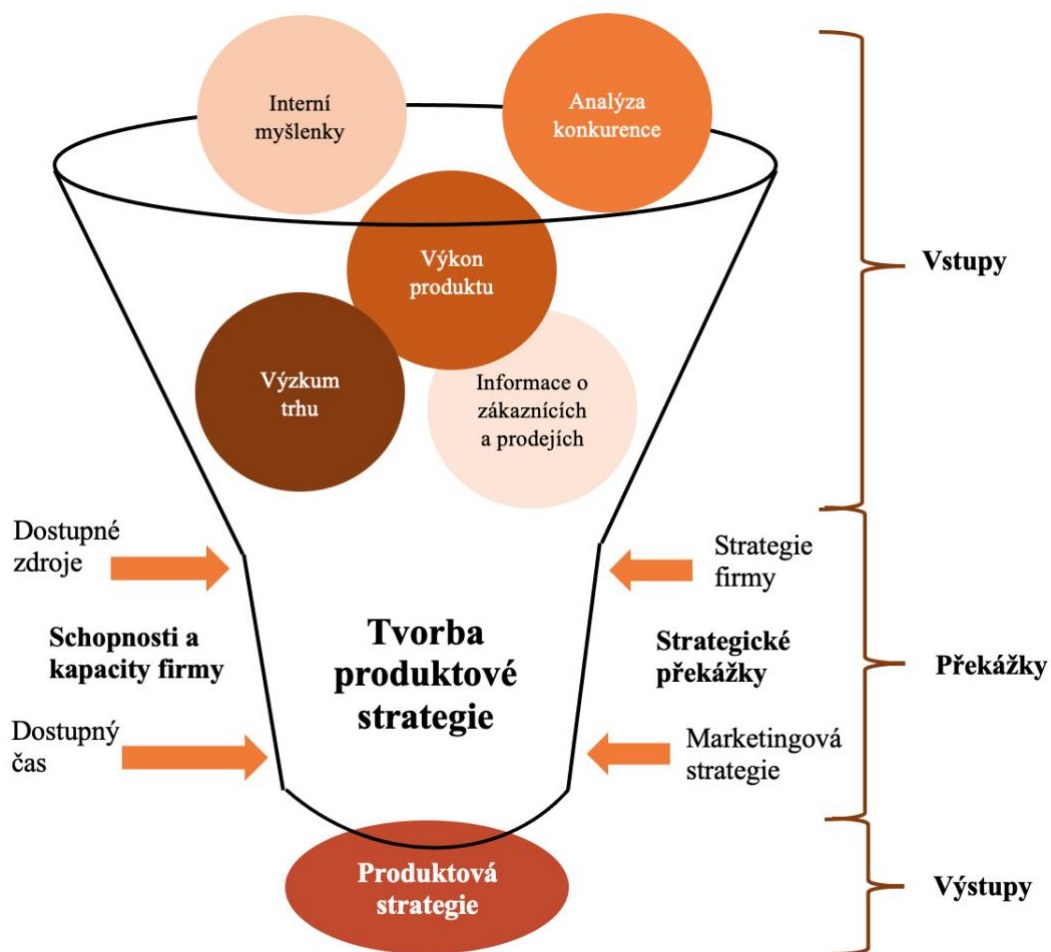
Zdroj: Vysekalová, Vydrová, Strnad, & Postler (2006), zpracováno autorkou

Obrázek č. 1 zobrazuje, jak marketing prostupuje všemi třemi úrovněmi struktury řízení podniku, tedy strategickou, taktickou a operativní úrovní. Strategická úroveň stanovuje firemní misi a vizi, z nichž vycházejí cíle a strategie. Tato východiska pak tvoří základ

pro dílčí část taktické úrovně řízení, do které spadá strategický marketingový plán, na jehož základě jsou stanoveny dílčí cíle jednotlivých funkčních oblastí organizace. Operativní úroveň převádí tyto plány a strategie více do praxe. Pro účely marketingu především ve formě marketingového mixu společně s návrhy prodejních činností. (Vysekalová a kol., 2006)

Výstupem marketingové strategie podniku jsou strategie produktové, které můžeme vytvářet pro více produktů nebo jejich typů. Při jejich vytváření je zapotřebí zvážit informace z různých zdrojů, které se týkají zákazníků, prodejních týmů, analýzy konkurence a výzkumu trhu. Tyto informace poskytují hlubší pochopení problematiky a data k přípravě strategie. Tvorbě produktové strategie brání hned několik překážek, ať již interních či externích. Výstupem celého procesu je strukturovaný dokument, který je možné sdílet ve firmě, prohlížet a také zpochybňovat. (Product Focus, 2020) Pozici marketingové strategie v celém procesu zobrazuje Obrázek č. 2:

Obrázek č. 2: Proces tvorby produktové strategie



Zdroj: Product Focus (2020), zpracováno autorkou

2 Situační analýzy

Prostřednictvím marketingové strategie firma dosahuje svých cílů odvozených ze své vize, tedy bodu, do kterého se chce v budoucnu dostat, a definuje postup, kterým bude vytyčených cílů dosaženo. Strategie zároveň tvoří i nástroj řízení a kontroly. Strategický marketingový proces se odehrává v rovině produktu, trhu a s těmito oblastmi spojenými aktivitami.

Účelem marketingové situační analýzy je analyzovat prostředí, ve kterém se firma nachází a porovnat možnosti firmy s příležitostmi plynoucími z vnějšího okolí. Výsledky situační analýzy slouží k přípravě konkrétních návrhů budoucích strategií. (Jakubíková, 2013)

2.1 Východiska

Poslání firmy

Poslání neboli také mise firmy vysvětluje, jaký je důvod samotné existence podniku a v podstatě definuje filosofii podniku. V návaznosti na oblast marketingu definuje primární vztah k trhu, záměry firmy ve vztahu k zákazníkům a způsob, jakým firma chce být vnímána společností. Mise musí být v souladu nejen s faktory vnějšího prostředí, ale i s vnitřními podmínkami v organizaci. (Horáková, 2014)

Cíle firmy

Firemní mise je základem pro stanovení strategických cílů, které jsou klíčovými faktory pro řízení celé firmy nejen z hlediska marketingu. Strategické cíle tedy konkretizují a kvantifikují firemní poslání. (Horáková, 2014)

Strategický směr firmy

Strategické cíle jsou naplňovány prostřednictvím stanovené strategie. Definování směru firmy je podkladem pro stanovení dílčích strategií pro jednotlivé útvary firmy, v tomto případě především pro marketingové řízení. (Horáková, 2014)

2.2 Analýza externího prostředí

Během analýzy externího prostředí se soustředíme jak na analýzu makrookolí, tak na analýzu mikrookolí. Cílem je objektivně hodnotit změny v odvětví a širším světě,

ve kterém firma působí a určit, které z nich by mohly ovlivnit současné obchodní operace. Díky této analýze se mohou firmy lépe případným změnám přizpůsobit a udržet si nebo dokonce zlepšit své postavení mezi konkurenty. Výsledkem externí analýzy je pak výčet příležitostí a hrozeb pro samotný podnik, díky čemž management ví, na co se připravit nebo čeho využít.

2.2.1 Analýza makrookolí

Obecně se proces analýzy makrookolí neboli také makroenvironmentální analýzy, skládá ze čtyř vzájemně souvisejících aktivit, kterými jsou skenování, monitorování, předpověď a hodnocení. Během skenování se soustředíme na varovná znamení a možné změny okolního prostředí, které by mohly ovlivnit podnik. Monitorujeme pak především specifické trendy a vzory. Na základě těchto informací se snažíme předvídat budoucí směr vývoje prostředí. Poslední částí procesu je hodnocení současných i budoucích trendů a zdali mají nebo budou mít na firmu vliv. (Ginter & Duncan, 1990)

2.2.2 PESTLE analýza

Jednou z nejpoužívanějších metod analýzy makrookolí je metoda PEST, která je v dnešním globálním prostředí často rozšiřována o další dvě dimenze a vzniká tak metoda PESTLE. Tato zkratka je tvořena pojmy označující faktory okolního prostředí, tedy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. (PESTLE Analysis, 2021)

Analýzou **politických faktorů** zkoumáme především to, jak může vláda ovlivnit ekonomiku a také konkrétní odvětví, ve kterém firma operuje. Nejčastěji je pozornost věnována následujícím okolnostem: pracovní právo, politická stabilita, daňová politika, obchodní omezení a ochrana životního prostředí. Důležité je také zvážit případné volby, jelikož změna vlády může značně ovlivnit politiku státu. Nebo pokud se jedná o volby ve vlivné cizí zemi, může tak být ovlivněno i celosvětové dění. (CFI Education, 2021)

Mezi **ekonomické faktory** se v rámci této problematiky nejčastěji řadí: míra ekonomického růstu, vývoj hrubého domácího produktu, vývoj úrokové sazby, obecná míra nezaměstnanosti, míra inflace, průměrná mzda, výše investic a směnné kurzy. (CFI Education, 2021) Tyto faktory ovlivňují výkonnost celé ekonomiky. Například zvýšení míry inflace jakékoli ekonomiky by ovlivnilo způsob, jakým společnosti oceňují

své výrobky a služby. Navíc by to ovlivnilo kupní sílu spotřebitele a změnilo modely poptávky a nabídky pro tuto ekonomiku. (PESTLE Analysis)

Sociální faktory jsou v první řadě zaměřeny na: demografický vývoj populace, věkový profil, úroveň vzdělání, úroveň zdraví a zdravotní péče, přístupy lidí ke kariéře, kultura země, návyky, hodnoty a tradice a životní styl. Zde je cílem zjistit také vývoj potenciální pracovní síly, pracovní návyky, výkon pracovní síly a jaké jsou požadavky obyvatelstva. (Edolo, 2019)

V dnešní době, kdy ve světě probíhá digitální transformace a většina výroby již probíhá automatizovaně, je nezbytné zvážit také **technologické faktory**, které jsou spojeny s inovacemi nejen v průmyslu, ale také v ekonomice. V rámci analýzy těchto faktorů je nezbytné zvážit především následující: podpora oblasti výzkumu vládou, výše výdajů na výzkum a vývoj (R&D), nové objevy a vynálezy a míra automatizace. (ECMS, 2018)

V rámci rozšířené verze PESTLE analyzujeme také **legislativní faktory**. Legislativa má přímý vliv na podnikání, a proto bychom měli brát v úvahu např. následující faktory: zákony o zaměstnanosti, zákony o diskriminaci, autorská práva, licence a patenty, zákony o ochraně spotřebitele a zákony o posuzování vlivů na životní prostředí. (Business To You, 2016a)

Poslední částí analýzy PESTLE jsou **ekologické faktory**. Zde je třeba analyzovat změnu klimatu a s tím spojenou zvýšenou potřebu přechodu na udržitelné zdroje; etické zajišťování zdrojů, včetně informací o spotřebitelích, dodavatelích apod., čištění životního prostředí nebo také problematiku revitalizace využívaných ploch. (ECMS, 2018)

2.2.3 Analýza mikrookolí

Rozdíl mezi makrookolím a mikrookolím je ten, že faktory plynoucí z makrookolí firma nemůže svou činností ovlivnit, avšak faktory mikrookolí již firma ovlivnit může. Mikrookolí lze v podstatě definovat jako odvětví, ve kterém firma působí. Při správné analýze těchto faktorů může firma lépe bojovat s konkurencí na trhu. (Srpová, 2010)

2.2.4 Porterův model pěti sil

Jak už samotný název napovídá, tento nástroj analyzuje pět oblastí mikroprostředí a jeho součástí. Důležitost jednotlivých sil a jejich konfigurace záleží na typu odvětví, které je předmětem analýzy.

První z těchto pěti sil je **hrozba vstupu nových konkurentů na trh**. Nově vstupující firmy jsou většinou vysoce motivované a snaží se na trh přinést nové nápady s cílem zabrat určitý podíl na trhu, čímž sníží podíly ostatních firem. Vstup nových firem vyvolává tlak na ceny, náklady a nutné investice pro zachování konkurenceschopnosti. Otázkou však zůstává, co bychom měli v tomto případě analyzovat a hodnotit? Mezi doporučené faktory k analýze v rámci hrozby vstupu nových konkurentů na trh patří:

- Úspory z rozsahu na straně nabídky – Tuto výhodu mají společnosti, které vyrábějí větší objemy, díky čemuž dosahují nižších nákladů na jednotku, protože mohou rozdělit fixní náklady na více jednotek, využívat efektivnější technologii nebo si mohou vyjednat lepší podmínky od dodavatelů.
- Výhody z rozsahu na straně poptávky (tzv. síťové efekty) – Tato výhoda vzniká tím, že spotřebitelé jsou více ochotni zakoupit produkt od firmy, od které již nakupuje vysoký počet ostatních nakupujících. Spotřebitelé mohou více věřit velkým firmám nebo také chtějí být součástí sítě lidí, kteří kupují produkty určité značky.
- Náklady na změnu dodavatele – Těmto nákladům kupující čelí při změně dodavatele např. pokud firma začne odebírat jiný produkt, ale musí své zaměstnance znovu zaškolit, aby dokázali při práci využívat nový produkt, nebo tomu musí přizpůsobit jisté procesy či informační systémy.
- Požadavky na kapitál – Vysoké požadavky na vstupní kapitál mohou odrazovat firmy, které by chtěly na trh vstoupit.
- Výkonnostní výhody – Tyto výhody nesouvisejí s velikostí firmy, ale s výhodami, co se týče nákladů nebo kvality. Mezi tyto výhody patří např. omezený přístup k vzácným zdrojům, licencovaná technologie strategické umístění podniku nebo historie podniku.

- Nerovný přístup k distribučním kanálům – Tento problém vzniká např. v supermarketech, kde jsou regály již zabrané dodavateli. Nově vstupující na trh tak musí vyjednat to, aby mohl svými produkty nahradit ty stávající na prodejním místě.
- Restriktivní vládní politika – Vláda může mít přímý vliv na to, zdali může na trh vstoupit nová firma např. s využitím požadavků na licenci nebo restrikcí zahraničních investorů. (Porter, 2008)

Druhou silou Porterova modelu je **vyjednávací síla dodavatelů**. Významní dodavatelé mohou zásadně ovlivnit dění na trhu, a to především konečnou cenu pro zákazníka. Co však činí jednotlivé dodavatele nebo skupiny dodavatelů mocnými?

- Skupina dodavatelů je koncentrovanější než trh, na který dodává produkty.
- Jejich příjmy nezávisí pouze na jednom odvětví.
- Pokud vznikají náklady na změnu dodavatele.
- Dodavatel nabízí diferencované produkty, které jsou těžce nahraditelné.
- Neexistuje substitut pro dodavatelův produkt.
- Samotný dodavatel může vstoupit na váš trh jako prodávající. (Porter, 2008)

Stejně tak, jako mají vyjednávací sílu dodavatelé, tak existuje také **vyjednávací síla odběratelů**, kteří mohou tlačit ceny dolů nebo požadovat vyšší kvalitu, což zvyšuje náklady. Kupující nebo skupina kupujících mají vysokou vyjednávací sílu pokud:

- Na trhu je jen pár nakupujících, nebo kupující odebírá velké objemy.
- Produkty jsou standardizované nebo nediferencované.
- Odběratelé čelí nízkým nákladům na změnu dodavatele.
- Odběratelé jsou schopni sami prodávat odebíraný produkt. (Porter, 2008)

Čtvrtou silou je potenciální **hrozba substitutů**, tedy produktů s velice podobnými vlastnostmi, které spotřebiteli poskytují stejný užitek. Hrozba substitutu roste, pokud:

- Nabízí lákavý poměr ceny a kvality vzhledem k našemu produktu.
- Náklady spojené s výměnou za substitut jsou nízké.
- Je vysoký počet substitutů na trhu. (Porter, 2008)

Poslední silou tohoto modelu je **rivalita mezi stávajícími konkurenty**. Tato rivalita vzniká především cenovým soubojem, soubojem v kvalitě a nabízeném servisu nebo v propagaci. Vysoká rivalita omezující výnosnost daného trhu vzniká pokud:

- Na trhu je velké množství konkurentů.
- Velikost a působnost většiny konkurenčních firem je podobná.
- Jsou vysoké bariéry výstupu z trhu.
- Nechápeme signály konkurenčních firem na trhu.
- Firmy jsou oddané trhu a jejich cíle spadají i mimo ekonomickou sféru.

(Porter, 2008)

2.3 Analýza interního prostředí

Nedílnou součástí strategické analýzy je analýza interního prostředí, jejíž výsledky pomáhají odhalit silné a slabé stránky firmy. (Jakubíková, 2013)

2.3.1 Metoda VRIO

Metoda VRIO je zaměřena na analýzu vnitřních zdrojů firmy, se kterými firma může disponovat a může je efektivně řídit. Tyto zdroje jsou rozděleny do čtyř skupin:

- Fyzické zdroje (výrobní zařízení, budovy, dopravní prostředky)
- Lidské zdroje (počet a struktura pracovníků, pracovní prostředí a klima)
- Finanční zdroje (objem finančních prostředků, likvidita, rentabilita, bonita)
- Nehmotné zdroje (licence, know-how, technologie, image, informace)

(Jakubíková, 2013)

Účelem je nejen vymežit firemní zdroje, ale také tyto zdroje dlouhodobě chránit, jelikož zdroje tvoří konkurenční výhodu na trhu a při nedostatečné ochraně mohou být zneužity konkurenčními firmami, což je nejčastější případ špatného patentování a licencování.

Výše uvedené zdroje se dále hodnotí odpověďmi na zadané otázky dle následujících čtyř kritérií v posloupnosti dané tzv. rozhodovacím stromem (Smith, 2021):

1. Hodnotnost (Value)

„Nabízíme produkt nebo službu, která přináší hodnotu pro zákazníky a jsme schopni využít této příležitosti nebo neutralizovat konkurenci prostřednictvím stávajících zdrojů?“

- a) Ne – Pokud na tuto otázku odpovíme „ne“, pak se firma nachází v konkurenční nevýhodě a je nezbytně nutné přehodnotit stávající zdroje a schopnosti pro získání hodnoty pro zákazníka.
- b) Ano – Pokud odpovíme „ano“, pak se posuneme ke druhé otázce.

2. Vzácnost (Rareness)

„Ovládáme nebo vlastníme nějaké vzácné zdroje, disponujeme schopnostmi, které nemají ostatní konkurenti nebo nabízíme něco, co nelze jinde sehnat?“

- a) Ne – Pokud naše firma je hodnotná, ale není ničím vzácná, pak jsme v pozici konkurenční parity. To však neznamená, že by firma nebyla konkurenceschopná, jen bude náročnější zvítězit na trhu prostřednictvím běžných zdrojů.
- b) Ano – Posuneme se ke třetí otázce.

3. Napodobitelnost (Imitability)

„Je pro ostatní firmy nákladné napodobit naše jedinečné produkty nebo služby?“

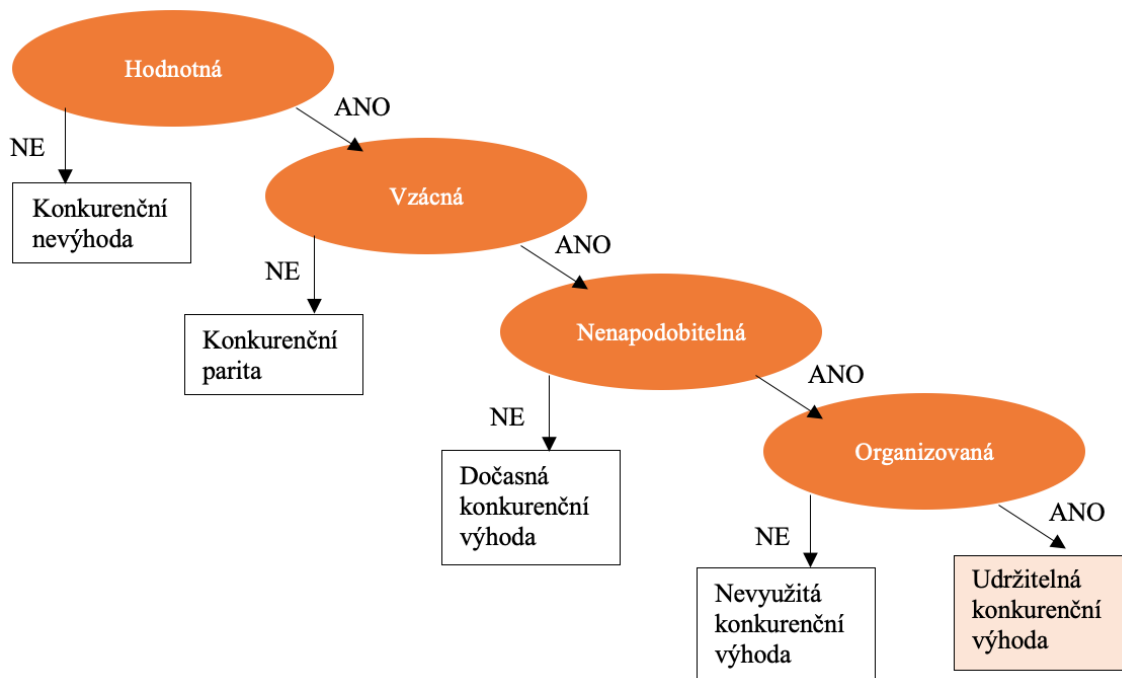
- a) Ne – Situace, kdy si firmy mohou dovolit nás napodobit, je dočasná konkurenční výhoda, a proto je nutné se vrátit o krok zpátky a vypracovat nápravná opatření.
- b) Ano – Posuneme se k poslední otázce.

4. Schopnost efektivního využití zdrojů a organizace (Organization)

„Má naše firma zorganizované řídicí systémy, procesy a struktury včetně vhodné firemní kultury tak, abychom mohli kapitalizovat na stávajících zdrojích a schopnostech?“

- a) Ne – Bez správné organizace zmíněných prvků je velmi složité dosáhnout plného potenciálu, jelikož neefektivita v těchto oblastech vyvolává dodatečné náklady. Tuto situaci lze označit jako nevyužitá konkurenční výhoda.
- b) Ano – Pokud jsme se dostali až sem, pak splňujeme podmínky udržitelné konkurenční výhody. (Smith, 2021)

Obrázek č. 3: Schéma rozhodovacího postupu u metody VRIO



Zdroj: Business To You (2016b), zpracováno autorkou

Schéma na Obrázku č. 3 zobrazuje postup rozhodovacího procesu. Pokud tedy odpovíme na všechny čtyři otázky „ano“, pak se dostaneme do ideální situace, kdy má firma udržitelnou konkurenční výhodu na trhu. V situaci, kdy odpovíme na určitou otázku „ne“, se musíme vrátit o krok zpět a provést revizi tak, abychom byli následně schopni odpovědět „ano“. (Business To You, 2016b)

2.4 SWOT analýza

Poslední částí situační analýzy nejčastěji bývá analýza SWOT, která identifikuje příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí a zároveň i silné a slabé stránky samotné firmy. Název SWOT je tvořen prvními písmeny souvisejících anglických termínů, tedy: strengths, weaknesses, opportunities a threats, což jsou výrazy označující ve stejném pořadí: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tento nástroj lze v méně komplexních případech používat samostatně, nicméně jeho nejefektivnější užití spočívá v sumarizaci výsledků provedených nástroji analýzy makroprostředí, mikroprostředí a interního prostředí firmy. Tvoří tak logický rámec, kterým se mohou řídit všechny úrovně managementu a vytváří podklady pro utváření firemní strategie, ze které jsou následně odvozeny strategie marketingové. (Horáková, 2014)

2.4.1 Volba strategie

Výsledky SWOT analýzy pomáhají definovat 4 možné strategie označené příslušnými zkratkami jednotlivých složek tohoto nástroje, tedy: SO, WT, WO nebo ST. Každá strategie je tvořena kombinací dvou příslušných sfér.

1. Strategie SO (strengths + opportunities)

Tato situace je pro firmu nejvíce příznivá a je vhodná např. pro rozšíření produktového portfolia nebo operovat na dalších trzích.

2. Strategie WT (weaknesses + threats)

Naopak tato situace je pro firmu tou nejhorší. V takovém případě musí firma všemi dostupnými prostředky bojovat o své přežití. Firma by také měla zvážit opuštění nevýhodných trhů nebo zrušení prodeje nevýdělečných produktů.

3. Strategie WO (weaknesses + opportunities)

Pokud z vnějšího okolí plynou příležitosti, ale firma nemá dostatečné prostředky pro jejich využití, nachází se v situaci WO. Pro zlepšení je nutné motivovat zaměstnance, efektivněji využívat marketingové nástroje, mobilizovat své zdroje a lépe je řídit.

4. Strategie ST (strengths + threats)

V takové situaci musí firma využívat své silné stránky maximálně efektivně, aby mohla čelit okolním hrozbám. Z těchto hrozeb může firma dokonce mít výhodu, pokud s nimi dokáže bojovat lépe než konkurenční firmy. (Horáková, 2014)

Tabulka č. 1: Volba strategie na základě interakce mezi kvadranty matice SWOT

SO	Ofenzivní strategie	Převažující silné stránky umožňují využití příležitostí.
ST	Defenzivní strategie	Díky silným stránkám může firma s hrozbami bojovat.
WO	Strategie spojenectví	Firma není schopna využít příležitostí, kvůli převažujícím slabým stránkám, proto se může o příležitosti podělit se spojencem.
WT	Strategie úniku/likvidace	Slabá firma v neatraktivním prostředí by měla zvážit jiný trh nebo likvidaci některých produktů či aktivit.

Zdroj: Pořízek (2019), zpracováno autorkou

Tabulka č. 1 jmenuje čtyři možné strategie a zmiňuje doporučení pro firmu nacházející se v dané situaci. Existují i jiné strategie, avšak toto rozdělení patří mezi ta základní, jelikož vyplývá z analýzy SWOT, což je jeden z nejvíce používaných nástrojů strategické analýzy. (Pořízek, 2019)

3 Výzkum trhu

Výzkum trhu (marketingový výzkum) je jakýkoli soubor technik používaných ke shromáždění informací vedoucí k lepšímu porozumění cílové skupině zákazníků. Podniky používají tyto informace k navrhování lepších produktů, zlepšování uživatelských zkušeností a vytváření marketingových sdělení, která přitahují potenciální zákazníky a zvyšují loajalitu těch stávajících. (Grenier, 2019)

Na základě výsledků těchto analýz lze pak vytvořit strategie vedoucí k naplňování firemních cílů díky uspokojení zákaznických přání a potřeb. Marketing se tedy nezabývá jen tím, jak prodat již vyrobené výrobky nebo nabízené služby, ale také jak tyto výrobky a služby přizpůsobit zákaznickým preferencím. Momentální úspěch na trhu negarantuje jeho pokračování. (Kotler & Trias de Bes, 2005)

3.1 Výběr zkoumaného vzorku

Výběr se primárně řídí dle toho, zdali se jedná o kvantitativní či kvalitativní výzkum. Tyto dva typy výzkumu se od sebe liší především povahou získávaných dat. (Vysekalová et al, 2006) Mezi způsoby výběru vzorku respondentů patří:

- a) Prostý náhodný výběr – Výběr je náhodný bez jakýchkoliv pravidel.
- b) Systematický náhodný výběr – Výběr každého n-tého prvku z databáze.
- c) Stratifikovaný náhodný výběr – Vytvoření úzce zaměřené skupiny respondentů (straty) s požadovanými vlastnostmi.
- d) Vícestupňový shlukový výběr – Přirozené vytvoření skupiny respondentů (klastru) dané situací, např. zaměstnanci firmy, obyvatelé daného města.
- e) Kvótní výběr – Vytvoření skupiny respondentů, která imituje vlastnosti celé populace (základního souboru), čímž vzniká reprezentativní výběr či vzorek respondentů. (Survio, 2020)

3.2 Dotazníkové šetření

Abychom získali potřebná data a informace o zákaznických preferencích, musíme zvolit správnou metodu a efektivně ji použít. Mezi základní metody sběru dat se řadí pozorování, dotazování a experiment. Každá metoda má své výhody a nevýhody a je vhodná pro určitou situaci. (Vysekalová, 2006)

Během dotazování je na jedné straně respondent, což je osoba odpovídající na otázky, a na straně druhé výzkumník. K dotazování lze využít několik prostředků, mezi které patří osobní kontakt, telefon, e-mail, písemná forma a elektronická forma. Nástrojem dotazování je dotazník, který je tvořen různými typy otázek ve strukturované formě. (Vysekalová, 2006)

Metodu dotazníkového šetření lze využít během mnoha situací. Těmi nejčastějšími je zavádění nového produktu na trh, zjištění zákaznické spokojenosti nebo loajality ke značce nebo také interní využití pro zjištění zpětné vazby zaměstnanců firmy. (Burns, Veeck & Bush, 2017) Struktura dotazníku se skládá ze tří hlavních částí:

1. Hlavička – Bývá ve formě souvislého textu, který vysvětluje účel a cíle výzkumu, popisuje obsah a strukturu dotazníku, kolik času zabere jeho vyplnění apod.
2. Otázky různých typů v logicky ucelených oddílech.
3. Závěr – Obsahuje poděkování a pokyny k odevzdání.

V dotazníku jsou nejen předem stanovené otázky, ale často i předem stanovené odpovědi, ze kterých si pak respondent vybírá. Výhodou předem stanovených odpovědí je, že se lépe statisticky zpracovávají.

Otázky dle variant odpovědí lze tedy dělit na:

- a) Uzavřené – Respondent vybírá z předem stanovených odpovědí.
- b) Polouzavřené – Respondent vybírá z předem stanovených odpovědí, ale má možnost si z nich nezvolit a zapsat vlastní odpověď.
- c) Otevřené – Zde má respondent možnost volně odpovědět vlastními slovy.

(Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

Důležité je ale také určit, jak budou rozloženy samotné otázky. Některé typy otázek jsou totiž více vhodné pro umístění na začátek obsahu a některé zase spíše k jeho konci. Autoři Burns, Veeck a Bush (2017) řadí otázky do pěti kategorií v závislosti na tom, v jaké pořadí jsou umístěny v dotazníku a podle toho, jaký plní v šetření účel. Toto rozdělení zobrazuje Tabulka č. 2:

Tabulka č. 2: Logická posloupnost otázek v dotazníku

Typ otázek	Pořadí	Příklad	Zdůvodnění
Selektivní otázky	První položené otázky	„Nakupovali jste v obchodu x během posledního měsíce?“	Slouží k selekci respondentů, kteří jsou vhodní pro účast v průzkumu
Zahřívací otázky	Ihned po prověřovacích otázkách	„Jak často nakupujete produkty x během týdne?“	Jsou jednoduché pro zodpovězení, což motivuje respondenta k pokračování ve výzkumu.
Přechody	Před hlavními částmi otázek nebo změnami ve formátu otázek	„Nyní bychom se vás v dalších otázkách rádi zeptali na vaše zkušenosti s produktem x.“	Informuje respondenta o změně typů otázek ve formě prohlášení či otázky.
Komplexní a složitější otázky	Uprostřed nebo na konci dotazníku	„Ohodnoťte následující aspekty produktu x na bodové škále od 1 do 10 bodů.“	Respondent se zavázal k vyplnění otázek. Nicméně je informován, že již nezbyvá mnoho otázek k vyplnění.
Klasifikační a demografické otázky	Poslední sekce	„Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“	Otázky, které jsou osobní a hrozí u nich, že budou vnímány negativně jsou umístěny na konci dotazníku

Zdroj: Burns, Veeck & Bush, 2017

3.3 Statistická analýza získaných dat

Jakmile nám respondenti odevzdají vyplněné dotazníky, je nutné tato data a informace zpracovat tak, aby firmě poskytly relevantní informace. Na jejich základě mohou být provedena manažerská rozhodnutí v rámci budování strategie podniku.

Mezi základní statistické metody zpracování dat se řadí analýza četností a kontingenční tabulky. Analýza četností spočívá v počítání jednotlivých odpovědí, které tvoří tyto četnosti. Lze výsledky vyjádřit absolutně, tedy součtem výskytů, nebo relativně, pomocí procentuálního podílu na celkovém počtu výskytů. K zobrazení těchto četností se využívají různé typy grafů.

Lze také hledat vztahy mezi dvěma proměnnými vyjádřenými hypotézami, které lze ověřit kontingenčními tabulkami nebo statistickými testy. Nejčastěji se jedná o Mann-Whitneyův test či Kendallův korelační koeficient. (Souček, 2019)

4 Návrh marketingových aktivit

Vypracování návrhu marketingových aktivit zahrnuje výběr komunikačních nástrojů, jejichž využití vede k naplnění marketingových strategií. K jednotlivým činnostem je třeba přiřadit, kdo je za ni odpovědný, jaká je doba trvání a kdy začíná a končí a také jaké náklady tato činnost představuje. (Barešová, 2016)

4.1 Rozpočet

Rozpočet vyjadřuje náklady jednotlivých položek pro přípravu a následnou realizaci vybraných marketingových aktivit. Suma těchto položek pak tvoří nástroj kontroly, tedy zdali byl rozpočet dodržen do stanovené částky. (Barešová, 2016)

4.2 Kontrola

V rámci kontroly je důležité sledovat, zdali jsou naplněny hodnoty stanovené v rámci strategických cílů. Tyto hodnoty jsou vyjádřeny v měřitelných ukazatelích, kterými jsou tradičně obrat, podíl na trhu, index spokojenosti zákazníků nebo míra loajality zákazníků. Kontrolujeme tedy, zdali byly během realizace tyto hodnoty splněny v požadovaném časovém úseku. V případě, kdy nebudou tyto hodnoty dosaženy, je nutné tyto odchylky změřit a hledat jejich možné příčiny, což managementu pomáhá v utváření opatření, aby k těmto odchylkám nedocházelo i nadále. (Hoffmanová, 2017)

5 Udržitelnost v marketingu

V literatuře bývá pojem udržitelný marketing nahrazován označeními zelený marketing, environmentální marketing či ekologický marketing. Ačkoliv se zdá, že tento typ marketingu se věnuje pouze ekologii, tedy ochraně životního prostředí, není tomu tak. Podstatou udržitelného marketingu není obětovat část příjmů na ochranu životního či sociálního prostředí. Při jeho efektivním řízení lze dosáhnout tzv. win-win situace, kdy z tohoto konceptu těží jak okolí, tak i samotná firma. (Fuller, 1999)

5.1 Koncept společenské odpovědnosti

Společensky odpovědná firma jedná v souladu s konceptem CSR (Corporate Social Responsibility). Evropská komise definovala v roce 2001 koncept společenské odpovědnosti firem jako: „koncept, na jehož základě podniky dobrovolně začleňují sociální a ekologická hlediska do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se svými stakeholdery“. (Tetřevová, 2017, str. 19) Stakeholderi představují tzv. zájmovou skupinu osob, které jsou ve styku s danou organizací. (Tetřevová, 2017)

5.1.1 Pilíře společenské odpovědnosti

Koncept CSR je tvořen třemi pilíři, kterými jsou tzv. 3P, označující profit, people, planet, což jsou v překladu termíny označující zisk, lidé a planetu. Ekonomická odpovědnost firmy je tvořena prvním pilířem, tedy ziskem. Jeho podstatou je transparentní podnikání, což zahrnuje otevřenou komunikaci se stakeholdery nebo např. také transparentní účetnictví. Odpovědnost sociální, představující druhý pilíř, lidé, zahrnuje odpovědnost vůči zaměstnancům firmy i veřejnosti. Třetím a posledním pilířem, planeta, je odpovědnost environmentální, která spočívá v minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí. (Tetřevová, 2017)

5.2 Implementace udržitelného marketingu

Dnešní zákazníci kladou čím dál vyšší důraz na informace o původu produktu a požadují, aby pocházel z ekologických zdrojů a jeho výroba nepoškozovala sociální prostředí. V určitých odvětvích je dokonce ekologický přístup vyžadován tamní vládou či nadnárodními celky, což je častý případ směrnic vydaných Evropskou unií.

Úspěšná aplikace udržitelného marketingu do značné míry závisí na dopadu, který má na zákazníky. Prvním krokem je začlenění cílů z oblasti udržitelného rozvoje do strategického řízení, což je následováno vytvořením příslušné organizační kultury, kde bude v souladu s udržitelností přemýšlet každý pracovník a toto pracovní prostředí bude stimulovat pracovníky k naplňování vytyčených udržitelných cílů. Dále je nutné vytvořit takové produkty, které splňují podmínky udržitelnosti a zajistit v tomto duchu i podnikové procesy. (Fuller, 1999)

Nestačí tedy pouze propagovat produkty prostřednictvím zmínění jejich výhod pro životní prostředí. V konceptu udržitelného marketingu je stěžejní vytvořit takové prostředí v organizaci, které bude tento koncept podporovat, s čímž souvisí úprava veškerých podnikových procesů, které se vážou na všechny fáze životního cyklu produktu i na chování a myšlení zaměstnanců firmy. Cílem je tedy vytvoření filosofie v podniku, která se orientuje dle zásad udržitelného rozvoje a je nutné ji implementovat v celé firmě a na všechny procesy. (Story, 2019)

5.3 Výhody a nevýhody udržitelného marketingu

Aplikace udržitelného marketingu přináší mnoho výhod nejen životnímu a sociálnímu prostředí, ale i samotné firmě. Pokud se tedy tento koncept aplikuje správně a firma má efektivní management, lze docílit následujících výhod:

- Vyšší zisky
- Úspora nákladů
- Efektivní logistický systém
- Vyšší loajalita zákazníků
- Ochota zákazníků zaplatit vyšší částku (Yodelpop, 2021)
- Lepší image podniku
- Lepší tržní pozice díky průkopnictví na trhu
- Stakeholdeři jsou více ochotni firmě pomáhat
- Vyšší marže
- Získání konkurenční výhody (Gaille, 2016)

Aplikace udržitelnosti v marketingovém řízení má i svá úskalí, mezi která patří:

- Někteří spotřebitelé se obávají tzv. „greenwashingu“
- Vysoké iniciační náklady
- Vyšší nároky na marketingovou kampaň
- Vyšší konečná cena pro spotřebitele může některé z nich odradit od nákupu
- Nelze aplikovat jednorázově navržený plán bez dalších aktualizací
- Koncept je těžké detailně pochopit

Mnoho firem se kvůli výše uvedeným výzvám raději rozhodne tento koncept neaplikovat. Určité typy trhů na to zatím nejsou ani připraveny a jejich zákazníci odmítají změnit své nákupní návyky. (Gaille, 2016)

V uvedených nevýhodách je zmíněn také tzv. „greenwashing.“ Co tento pojem ale znamená? Greenwashing označuje firemní praktiky, kdy firma v rámci své komunikační kampaně tvrdí, že její nabízený produkt je udržitelný, nebo také zelený, ačkoliv nesplňuje požadavky tohoto konceptu. (Kenton, 2020)

5.4 Udržitelnost v energetice

Požadavky na implementaci konceptu udržitelnosti se rapidně zvyšují kvůli omezení dodávek fosilních paliv a negativním dopadům jejich využívání na životní prostředí. Globálním cílem je získávat energii ze zdrojů, které produkují nižší emise CO₂. (Ministerstvo životního prostředí, 2020)

V rámci udržitelnosti v energetice se již nejedná pouze o využívání ekologičtějších zdrojů energie. Důležité je zvážit také ostatní aspekty této oblasti, jako využívání inovativních technologií, a to především ve výrobě a v dopravě, které zajišťují distribuci energie a materiálu k její výrobě a využívání softwarů k efektivnímu řízení procesů. Nezbytnou součástí je pak zajištění mechanismů k úspěšné implementaci filosofie udržitelnosti v celé firmě. (OEnergetice, 2019)

5.4.1 Obnovitelné zdroje energie

Zdroje energie lze rozdělit dle toho, zda jsou obnovitelné či nejsou. Obnovitelným zdrojem je myšlen takový zdroj, jehož množství je nevyčerpatelné. Tabulka č. 3 zobrazuje toto rozdělení zdrojů elektrické energie:

Tabulka č. 3: Obnovitelné a neobnovitelné zdroje energie

Obnovitelné zdroje	Neobnovitelné zdroje (tradiční)
Solární energie	Ropa
Větrná energie	Uhlovodíkové plynné kapaliny
Vodní energie	Zemní plyn
Energie z přílivu oceánu	Hnědé uhlí
Energie z vln oceánu	Jaderná energie z uranu
Geotermální energie	
Vodíková energie	
Biomasa	

Zdroj: Conserve Energy Future (2021), zpracováno autorkou

Ropa, hnědé uhlí a zemní plyn se řadí mezi fosilní paliva, jejichž množství je omezené. Výhodami jsou nízká cena, snadnější zpracování bez nutnosti složité technologie a mnoho vyprodukované energie z malého množství vstupní suroviny. (E.ON, 2021)

Zásadní nevýhodou je ale únik skleníkových plynů, které mají vysoce škodlivý vliv na životní prostředí a zhoršují tak kvalitu našeho života. Fosilní paliva bývají dostupná často v zemích s nestabilním politickým režimem, což vyvíjí tlak na odběratelské státy, aby souhlasily s určitými nevýhodnými smluvními podmínkami, při jejichž porušení hrozí okamžitá odstávka dodávek surovin.

5.4.2 Udržitelné zdroje energie

Zdroje jsou environmentálně udržitelné, pokud jejich užíváním nepoškodujeme životní prostředí. Sociální udržitelnost je myšlen ohled na společnost, což zahrnuje řádné platy a pracovní podmínky pro vlastní zaměstnance, ale také ohled na obyvatele v okolí samotné firmy. Posledním kritériem je ekonomická udržitelnost, což znamená, že podnik by měl být schopen produkovat udržitelné zdroje bez využívání dotací od státu či určitého nadnárodního celku.

Koncept udržitelnosti je velice složitý, a to i v případě, že se firma detailně zajímá o technologie a zdroje energie, které korespondují s tímto konceptem a analyzuje jak ekonomickou, tak i sociální oblast udržitelnosti. Ve většině případů není tedy

ani tímto způsobem možné udržitelnosti dosáhnout. Jedinou možností je tedy využít všechny dostupné zdroje obnovitelné energie a využívat je co nejudržitelnějším a logickým způsobem při ohledu na ekonomickou a sociální oblast. (Helder, 2015)

6 Metodika práce

Před samotným zpracováním strategické marketingové analýzy byla definována současná pozice ČEZ Distribuce prostřednictvím vymezení mise, vize a cílů podniku. Dále byl vymezen také současný marketing ve firmě a vybrané formy současné komunikace podniku. Strategická marketingová analýza začíná situační analýzou, která vymezuje příležitosti a hrozby plynoucí z externího okolí a silné a slabé stránky, kterými aspiruje zkoumaný podnik.

Ke zkoumání jevů externích zde slouží analýza PESTLE a Porterův model pěti sil. Interní faktory jsou pak zkoumány metodou VRIO. Souhrn těchto faktorů přehledně zobrazuje SWOT analýza, díky které lze podniku doporučit budoucí strategie.

Dále následuje výzkum trhu, který je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření probíhalo pouze online, jelikož tento způsob je nejvíce bezpečným a efektivním pro získávání dat během restrikcí zavedených v rámci zabránění šíření současné pandemie. Získaná data z responzí dotazníku jsou pak hlouběji zpracována vybranými statistickými testy, které ověřují platnost stanovených hypotéz. Tyto hypotézy vycházejí z výzkumných otázek, které jsou stanoveny před samotným získáváním dat.

Během zpracovávání praktické části byly pravidelně vedeny konzultace s vedoucí této diplomové práce. Účelem těchto konzultací bylo provedení revize každé dílčí zpracované části a projednání plánů pro části nadcházející. Dále byly vedeny rozhovory s jedním z manažerů firmy ČEZ Distribuce. Rozhovory byly řízené s předem připravenými otázkami. Účelem těchto rozhovorů je získat hlubší pochopení celého průmyslu.

7 Informace o vybraném podniku

Zkoumaným podnikem v rámci analýzy strategického marketingového řízení je společnost ČEZ Distribuce, a.s. Poznání samotné firmy a porozumění její současné pozici tvoří východisko pro následující marketingovou strategickou analýzu. (ČEZ Distribuce, 2021a)

7.1 Základní informace o společnosti

ČEZ Distribuce, a.s. je jednou z dceřiných firem koncernu ČEZ, a.s., který má stoprocentní podíl na kapitálu analyzované firmy. Koncern je ze 69,78 % vlastněn státem, konkrétně Ministerstvem financí. Společnost byla oficiálně zapsána do obchodního rejstříku 1. října 2010 se sídlem v Děčíně. Výše základního kapitálu činí 60 miliard. (ČEZ Distribuce, 2021a) Obrázek č. 4 zobrazuje logo ČEZ Distribuce:

Obrázek č. 4: Logo společnosti ČEZ Distribuce, a.s.



Zdroj: ČEZ Distribuce, 2021b

7.2 Předmět činnosti a organizační členění

Společnost se zabývá distribucí elektrické energie pomocí distribuční soustavy, která slouží k přenosu elektřiny k odběratelům prostřednictvím sítí s max. úrovní napětí 110 kV. Distribuční sítě přenášejí výkon na kratší vzdálenosti a jsou napájeny z přenosové soustavy pomocí transformátorů. Přenosová soustava je tvořena sítěmi o úrovních napětí 400 kV a 220 kV a slouží k přenosu na dlouhé vzdálenosti. (Galetka, 2016)

Ve správě zkoumaného podniku je také např. projektová činnost, nakládání s nebezpečnými odpady, údržba elektrických i tlakových zařízení a správa telekomunikačních zařízení. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021)

7.3 Východiska strategie

7.3.1 Poslání

Společnost ČEZ Distribuce stanovuje své poslání konkrétně takto: „Hlavním posláním společnosti je distribuce elektrické energie fyzickým a právnickým osobám a stálé zvyšování kvality a spolehlivosti dodávky všem odběratelům.“ (ČEZ Distribuce, 2021a)

Skupina ČEZ řídí celkem 27 dceřiných společností. Každá z těchto společností se podílí na naplňování společné mise, vize i strategických cílů. (Skupina ČEZ, 2021b) Společná mise holdingu zní: „Misí Skupiny ČEZ je zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti.“ (Skupina ČEZ, 2021a)

7.3.2 Vize

Společná vize je stanovena takto: „Vizí Skupiny ČEZ je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.“ (Skupina ČEZ, 2021a)

Vize ČEZ Distribuce spočívá v následujících čtyřech bodech:

- „Být špičkovým evropským provozovatelem distribuční soustavy v efektivitě a zavádění inovativních technologií.“
- Flexibilně reagovat na měnící se svět a spoluvytvářet digitální decentralizovaný energetický systém.
- Srozumitelně komunikovat se zákazníky a nabízet jim bezpečná řešení.
- Být moderní organizací, která staví na profesionálních zaměstnancích, rozvíjí je a buduje nové dovednosti.“ (ČEZ Distribuce, 2021a)

7.3.3 Strategický záměr

Záměrem z hlediska strategie je pro společnost ČEZ Distribuce: „Vybudovat ze společnosti prestižní firmu na evropské úrovni, která se zařadí mezi špičkové společnosti z hlediska ekonomické výkonnosti a dlouhodobé stability v oblasti asset managementu distribuce elektrické energie. (ČEZ Distribuce, 2021a)

8 Současný marketing ve firmě

ČEZ Distribuce se, co se týče marketingu, věnuje především náborovým kampaním. Získání pracovníků s elektrotechnickým zaměřením je velmi náročné, jelikož lidí s tímto vzděláním je ve srovnání s jinými obory podstatně méně. Proto je věnováno náborovému procesu a s tím spojenými náborovými kampaněmi velké úsilí.

Firma přechází na variantu propagace více šetrnou k životnímu prostředí. Ustupuje tedy od tištěných propagačních materiálů, jako jsou např. brožury a letáky a využívá ke komunikaci s veřejností místo těchto offline kanálů spíše online prostředí.

Přechod do online prostředí ale některým obyvatelům způsobuje potíže, jelikož firma informovala odběratele elektřiny o plánovaných odstávkách prostřednictvím informačních letáků vchodových dveřích domů. Dnes se odběratelé elektřiny o těchto odstávkách dozvědí pouze z webových stránek společnosti v záložce „odstávky“.

Skupina ČEZ uvádí své strategické cíle, nicméně cíle marketingové již uveřejněny nejsou. Obecně lze ale říci, že v rámci marketingu koncern zmiňuje především spolehlivost, péči o zákazníky i zaměstnance, snížení cen služeb a pomoc okolí.

V rámci marketingových aktivit je věnována pozornost nejen propagaci produktů a služeb nabízených koncernem, ale také náborové kampani a informování o pomoci veřejnosti či sponzoringu vybraných veřejných akcí. Na webových stránkách holdingu je dokonce možnost online žádosti o reklamní partnerství. Touto formou mohou lidé žádat o finanční podporu svých projektů výměnou za propagaci Skupiny ČEZ.

Výstupem marketingových aktivit společnosti jsou reklamní kampaně, které mohou být k vidění v televizi, během videí na online platformách jako je např. Youtube či MallTV, na bannerech během sponzorovaných akcí nebo také na billboardech. ČEZ nabízí také program „ČEZ BONUS“, kdy každý stávající zákazník může získat finanční odměnu při doporučení nového odběrného místa. Výše odměny závisí na typu uzavřené smlouvy s doporučeným odběratelem.

9 Situační analýza

Situační analýza zkoumá okolní jevy působící na firmu a interní zdroje firmy. Externí analýzou jsou odhaleny příležitosti a hrozby, přičemž analýzou interní silné a slabé stránky podniku.

9.1 Analýza makrookolí pomocí analýzy PESTLE

Okolní jevy v rámci makrookolí budou zkoumány nástrojem PESTLE. Tato rozšířená verze detailněji analyzuje nejen ekologii, ale také legislativu, která je velmi důležitým nástrojem v prosazování ekologických principů.

9.1.1 Politické faktory

Současná situace ve vládě

V roce 2017 se konaly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, díky kterým byla sestavena nynější vláda. Prioritami současné vlády jsou:

- důchodová reforma
- digitalizace Česka
- hájení zájmů Česka v rámci společných zájmů Evropy
- reforma s cílem vyrovnání státního rozpočtu
- vytvoření plán investic pro strategické stavby (dálnice, elektrárny)
- zvýšení výdajů na bezpečnost a obranu státu (Eurydice, 2019)

Politická stabilita

Dle výzkumu Česko-německé obchodní a průmyslové komory (ČNOPK) se celková stabilita v politice ČR postupně zhoršuje. Tuto situaci zapříčiňují především zdlouhavá vyjednávání, co se týče legislativy, ale také sestavení samotné vlády. Stabilitu ohrožují také velice rozdílné názory mezi obyvateli, přičemž nejvíce kontroverzními tématy jsou členství v EU a v NATO, zvolení zástupci státu či volba politického směru.

Právě zvažování odchodu z EU znepokojuje až 83 % zahraničních investorů, ale také dokonce asi 75 % českých firem. Investory odrazuje také daňový systém a omezená dostupnost kvalifikovaných sil. Podnikání v ČR je velmi administrativně náročné ve srovnání s ostatními zeměmi a kvalifikovaní pracovníci často odcházejí pracovat do zahraničí s vidinou lepšího uplatnění a vyšší mzdy. (Investiční web, 2018)

Daňová politika

Jednou ze změn pro rok 2021 je zrušení **superhrubé mzdy**. (Bureš, 2021) Rozpočet si dle zprávy Ministerstva financí kvůli odvodu nižších daní pohorší o 15 mld. Kč. Naopak domácnosti si polepší díky vyšším příjmům. (Tripartita, 2021)

Vznikají **rovné podmínky pro domácí a zahraniční investory** co se týče **zdanění příjmů z dluhopisů**. Dříve museli čeští rezidenti platit z příjmů z dluhopisu daně, ačkoliv ti zahraniční nemuseli. Tímto zrušením se vyrovnají podmínky a zvýší se atraktivita pro české investory. (Ministerstvo financí, 2021)

Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) mohou od letošního roku hradit daň z příjmů včetně sociálního a zdravotního pojištění **paušální daní**, která činí 5469 Kč měsíčně. Díky tomu nemusí podávat daňové přiznání a přehledy. (Kurzy, 2021)

Volby

Kromě roku 2027 budou probíhat volby v každém roce až do roku 2030. V minulém roce proběhly volby do Senátu a do krajských zastupitelstev. Letos se budou konat volby do Poslanecké sněmovny, konkrétně 8. a 9. října, kde jsou voleni zástupci na 4 roky. Pro rok 2023 je plánována volba nového prezidenta ČR. (Severa, 2019a)

Státní energetická koncepce

Vláda v roce 2015 schválila Státní energetickou koncepci, která definuje priority a strategické záměry ČR v oblasti energetiky na dalších 25 let. Mezi hlavní cíle SEK (Státní energetická koncepce) patří spolehlivost a bezpečnost dodávek energie, šetrnost k životnímu prostředí, vytvoření stabilního tržního prostředí a efektivní správy.

Nutnost vytvoření této koncepce vyplynula především z: klimaticko-energetické koncepce vydané EU, dynamiky tržního prostředí, upřednostňování jiných zdrojů elektrické energie a z nutnosti stanovit jasný plán, který bude komunikován v celé zemi s jasným cílem.

SEK využívá následující nástroje plnění vytyčených cílů: široké portfolio energetických zdrojů, efektivní využívání tuzemských zdrojů, vytváření rezerv energie, rozvoj síťové infrastruktury, posílení mezinárodní spolupráce, podpora R&D a zvyšování bezpečnosti. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016)

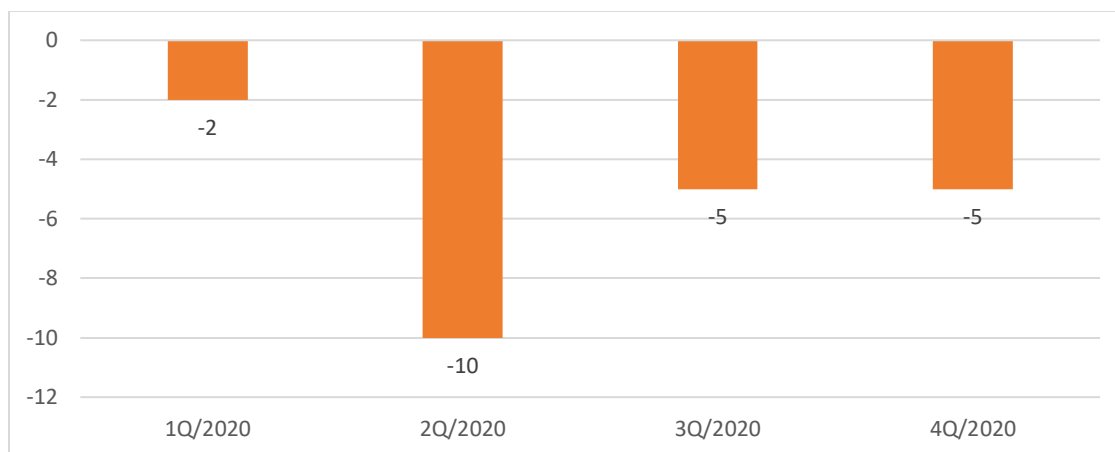
9.1.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Pandemie koronaviru negativně ovlivňuje celou makroekonomickou situaci. Nejhorší situace je v oblasti zahraničního obchodu a investic do fixního kapitálu. (Ministerstvo financí ČR, 2020)

Meziroční srovnání HDP vyjadřuje jeho změnu v daném čtvrtletí uvedeného roku ve srovnání se stejným čtvrtletím v roce předešlém. Negativní vývoj HDP je zapříčiněn především nižší domácí poptávkou. (Kurzy, 2020) Obrázek č. 5 zobrazuje vývoj HDP (hrubý domácí produkt) v kvartálech jednotlivých let:

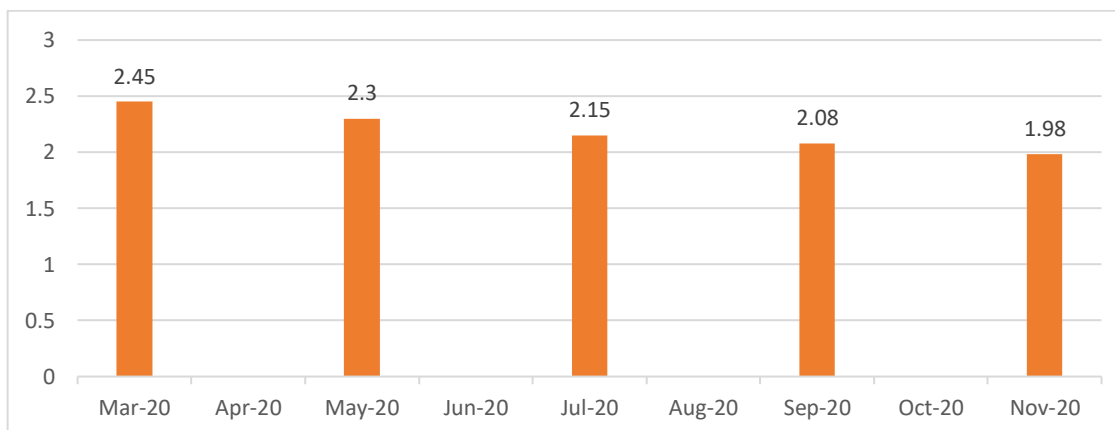
Obrázek č. 5: Meziroční vývoj HDP za rok 2020 (%)



Zdroj: Kurzy (2020), zpracováno autorkou

Vývoj úrokové sazby

Obrázek č. 6: Vývoj průměrné úrokové sazby za rok 2020 (%)



Zdroj: Hypoindex (2021), zpracováno autorkou

Vývoj úrokové sazby, zobrazený na Obrázku č. 6, vytváří příznivou situaci pro žadatele o půjčku, jelikož úrokové sazby klesají. Pokles se týká především hypoték a úvěrů. Opačný efekt toto snížení vyvolává u investorů, kteří vyhledávají takové investice, které mají co nejvyšší úrokové sazby, což se týká i spoření.

Míra nezaměstnanosti

Tabulka č. 4: Zaměstnanost a nezaměstnanost za rok 2020 (%)

Ukazatel	4. čtvrtletí 2019	1. čtvrtletí 2020	2. čtvrtletí 2020	3. čtvrtletí 2020	4. čtvrtletí 2020
Míra zaměstnanosti	59,1	58,7	58,0	58,2	58,0
Obecná míra nezaměstnanosti	2,0	2,0	2,4	2,9	3,0
Míra ekonomické aktivity	60,3	59,9	59,4	59,9	59,8

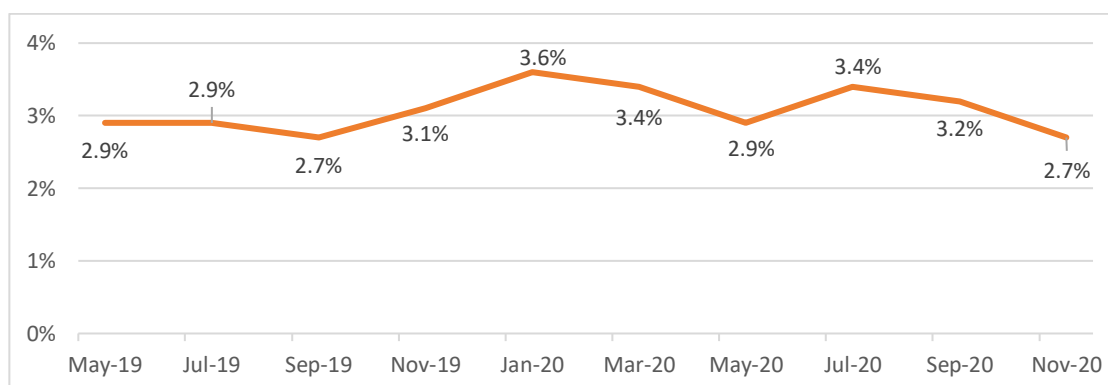
Zdroj: Český statistický úřad (2021a), zpracováno autorkou

Dle hodnot z Tabulky č. 4 se zvyšuje obecná míra nezaměstnanosti, což vytváří příležitost pro zaměstnavatele, kteří tvoří poptávku na trhu práce. V takové situaci je totiž na trhu práce vyšší nabídka nežli poptávka. Díky tomu mohou mít firmy vyšší nároky na výkon a kvalifikaci za nižší finanční odměnu.

Míra inflace

Pro vyjádření míry inflace je použit CPI (index spotřebitelských cen), který je tvořen průměrnou cenou spotřebního koše z cca 700 základních položek. Obrázek č. 7 zobrazuje vývoj CPI v letech 2019 a 2020:

Obrázek č. 7: Vývoj meziročního CPI v letech 2019 a 2020 (%)



Zdroj: Český statistický úřad (2021b), zpracováno autorkou

Aktuálním cílem ČNB (Česká národní banka) je hodnota 2,9 %, přičemž v eurozóně je nastavena na 1,6 %. Index CPI za uplynulý rok 2020 dle hodnot z Obrázku č. 7 nabýval vyšších hodnot než v roce předešlém. Index však začal od července opět klesat a vracet se do optimálnějších hodnot. (Sainer, 2021)

Dopady pandemie na ekonomiku ČR

Vláda vyhlásila během minulého roku dvakrát tzv. lockdown. První z nich na přelomu března a dubna, druhý pak 21. října. (Adam & Michl, 2021) Účelem lockdownu je omezit veřejný život na nezbytné minimum. Takové opatření může být uplatněno během nouzového stavu. Opatření zapříčiňují nižší růst ekonomiky, jelikož určité druhy podnikání jsou omezeny. (Mandausová, 2020)

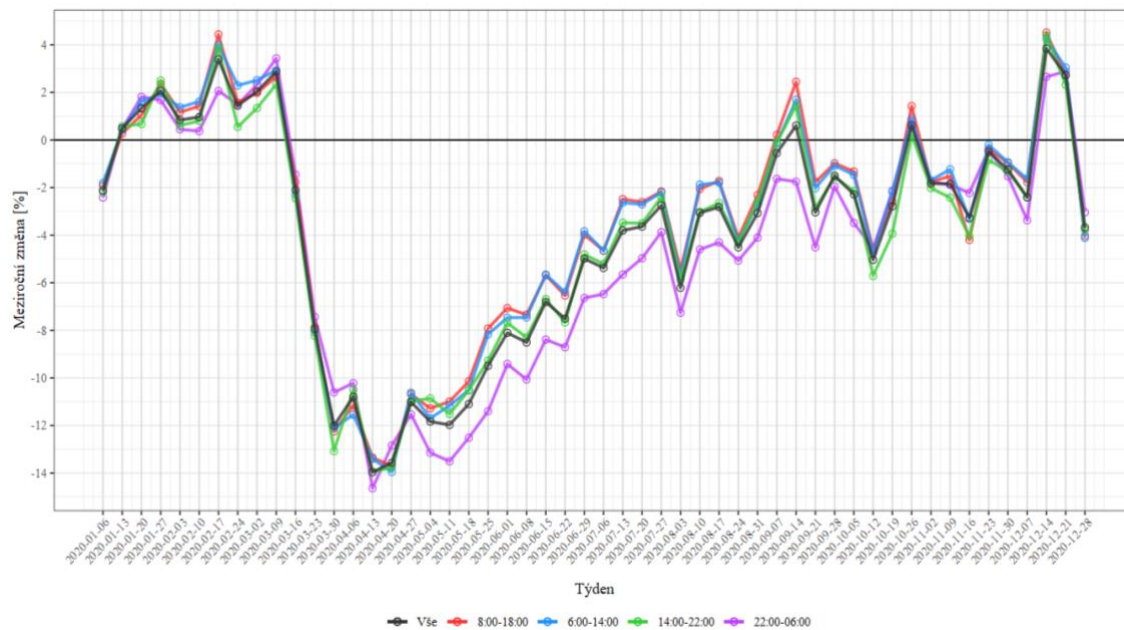
Důsledkem opatření vlády je také změna spotřebitelských návyků, jelikož klesá spotřeba, čímž klesají i ceny výrobců. Krize vyvolala negativní poptávkový šok, bylo tedy poptáváno menší množství zboží za nižší ceny. (Novotný & Polák, 2021)

Spotřeba elektřiny

Spotřeba elektřiny odráží, jak firmy vyrábějí v daném období a přináší aktuálnější a přesnější data než hodnoty HDP. (Amper Meteo, 2021) Nejhoršího stavu dle grafu na Obrázku č. 8 bylo dosaženo v pol. dubna, kdy tento pokles činil 13,7 %. Tento propad byl během tzv. 1. vlny globální pandemie, na kterou navazovala omezující vládní opatření. Od konce dubna se však spotřeba elektřiny opět navyšuje a mezičtvrtletně vzrostla o 2,4 % ve čtvrtém kvartálu. (Adam & Michl, 2021)

Hodnoty dokazují, že vývoj HDP nekoresponduje s vývojem spotřeby elektrické energie. Ve třetím kvartálu se HDP meziročně propadlo o 5 %, ačkoliv spotřeba energie se meziročně propadla ve stejném období pouze o 1,8 %. Z výsledků je nyní vidět, že ačkoliv ekonomika čelí omezujícím vládním opatřením, je možné, že recese nenastane a ekonomika se udrží v relativně optimálních hodnotách. (Amper Meteo, 2021)

Obrázek č. 8: Meziroční změny týdenní spotřeby očištěné o vliv teploty a oblačnosti (%)



Zdroj: Amper Meteo, 2021

9.1.3 Sociální faktory

Demografický vývoj populace

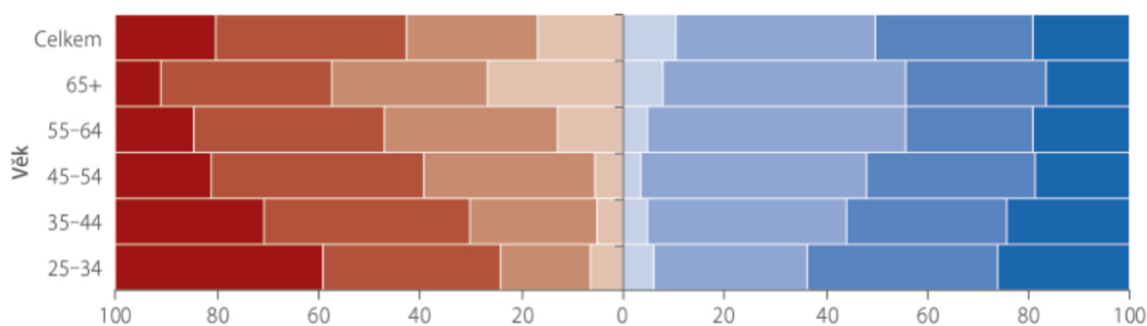
Dle predikce ČSÚ (Český statistický úřad) bude sníženo procento osob v produktivním věku do roku 2050 ze současných 65 % na 56,5 %. Do roku 2050 se má navýšit také procento seniorů, a to konkrétně na 28,6 %. Nyní tvoří senioři 19,2 %.

Zvyšuje se také průměrný věk obyvatelstva, který vzrostl z původních 39 let v roce 2001 na 42,2 let v roce 2017. Předpokládá se, že v roce 2050 se opět zvýší a to na 46,3 let. (Český statistický úřad, 2019)

Úroveň vzdělání

Dle statistických výsledků z let 2010 až 2018 zobrazených na Obrázku č. 9 byl zaznamenán rostoucí trend u vysokoškolsky i u středoškolsky vzdělaných osob s maturitou. Výsledky ale potvrzují úbytek osob s výučním listem. Tmavost odstínu definuje výši vzdělání, tedy čím tmavší odstín, tím vyšší úroveň vzdělání. V měření je zahrnuto základní vzdělání, střední bez maturity, střední s maturitou a vysokoškolské vzdělání.

Obrázek č. 9: Nejvyšší dosažené vzdělání populace podle věku za rok 2018 (%)



Zdroj: Řezanka, 2020

U žen lze vidět rovnoměrnější zastoupení všech úrovní vzdělání. Pro muže převažuje u většiny věkových kategorií středoškolské vzdělání bez maturity. Ženy mají nejvyšší zastoupení u středoškolského vzdělání s maturitou. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016)

Hodnoty společnosti

Dle výzkumu z roku 2019 agentury Ipsos a Komerční banky, kterého se celkem zúčastnilo 1010 respondentů, jsou pro Čechy nejdůležitějšími hodnotami: kvalita života, svoboda a zaměstnanost.

Žebříček hodnot se liší v závislosti na názorech jednotlivých generací. Mladší lidé si nejvíce váží svobody a lidských práv, zatímco generace starších zastává spíše morálku, sociální spravedlnost a vzdělání. (Euroskop, 2019)

9.1.4 Technologické faktory

Výdaje na výzkum a vývoj

Dle výsledků ČSÚ rostou vládní výdaje na R&D (výzkum a vývoj) již třetím rokem. Od roku 2018 se výdaje zvýšily o dalších 9 % a to na 112 miliard Kč. Místa investic jsou především vysoké školy, ústavy Akademie věd ČR a vybrané soukromé podniky. (BusinessInfo, 2020)

Výdaje na R&D tvoří již od roku 2005 kolem 2,2 % podílu na státním rozpočtu. Částky vynaložené ze státního rozpočtu rostou již od zmíněného roku 2005, přičemž v roce 2019 tato částka činila 35,8 miliard Kč. (Český statistický úřad, 2021c)

Trendy a inovace v energetickém průmyslu

Obecně se v oblasti energetiky objevují tři hlavní trendy, jejichž vývoj již započal a předpokládá se jejich zesílení. Mezi tyto celosvětové trendy se řadí:

- Dekarbonizace

Pojem dekarbonizace označuje přechod z uhlíkových zdrojů k čistým a bezuhlíkovým. Zahrnuje zvýšení využívání obnovitelných zdrojů.

- Decentralizace

Některé regiony dnes vyrábějí elektřinu samostatně, přestože ještě nejsou připojeny k distribučním sítím. Decentralizace umožňuje nižší energetickou náročnost a poskytuje příležitosti pro využití obnovitelných zdrojů energie.

- Digitalizace

Svět nyní prochází tzv. digitální transformací, což pro oblast energetiky představuje rozsáhlé používání digitálních zařízení na všech úrovních energetického systému, od výroby a infrastruktury až po zařízení koncových uživatelů.

Energie 4.0, jak je známo, umožňuje průmyslovému odvětví implementovat inteligentní řešení pro správu energie a napájení na základě interakcí mezi stroji a mezi stroji a lidmi.

Dle výzkumu, který provedla společnost StartUp Insights, bylo analyzováno 2835 různých řešení. Níže jsou vybraná řešení, která ovlivňují distribuci elektřiny:

- Obnovitelné zdroje

- technologie CSP (Concentrating Solar Power)

- využívá ultra vysokoteplotní solární přijímač
- rozšiřuje kapacity fotovoltaických elektráren

- systém OCC (Operations Control Center)

- monitoruje všechny operace a aktivity údržby větrných elektráren
- agilní rozhodování, vyšší bezpečnost a řeší zahlcení sítě

- Internet energie (IoE, Internet of Energy)

- odvozeno z IoT (Internet of Things), který propojuje zařízení s internetem (chytrý telefon, automobil)
- modernizace a automatizace elektrické infrastruktury
- eliminace chyb a odpadu
- efektivnější a plynulejší tok energie (Chen, 2020)

- Úschova energie
 - výškový úložný systém
 - dle přečerpávacích zařízení využívající gravitaci a pohyb vody
 - vhodný pro dlouhodobé skladování
 - umožňuje přerušovanou výrobu a stálou spotřebu energie
 - stabilnější ceny díky pružné reakci na poptávku

(StartUs Insights, 2021)

Technologie pro snižování emisní zátěže

Technologie CCS (Carbon Capture Storage), se stává nutným předpokladem pro účinnou dekarbonizaci výroby energie z fosilních paliv, mezi které se řadí především uhlí a plyn. Díky této technologii lze snížit emise oxidu uhličitého CO₂, patřícího mezi skleníkové plyny.

Organizace IEA (International Energy Agency) odhaduje, že mezi lety 2015 až 2050 až 55 % celkového množství CO₂ zachyceného technologií CCS připadá na energetiku. IEA požaduje, aby do roku 2040 všechny elektrárny na fosilní paliva využívaly CCS. (Česká geologická služba, 2016)

9.1.5 Legislativní faktory

Systém EU pro obchodování s emisemi

Výroba tepla společně s výrobou, přenosem a distribucí elektřiny jsou v ČR největšími producenty emisí skleníkových plynů. Na našem území se často vyrábí teplo a elektřina kombinovaně. (Odbor energetiky a ochrany klimatu – MŽP, 2017)

EU ETS (systém EU pro obchodování s emisemi) omezuje emise z více než 11 000 zařízení využívajících těžkou energii, což jsou především elektrárny, průmyslové závody a letecké společnosti. Systém pokrývá cca 40 % emisí skleníkových plynů v EU. (European Commission, 2015)

V rámci EU ETS je stanoven cíl: „Snížit emise skleníkových plynů o 20 % do roku 2020 v porovnání s rokem 1990.“ Pro rok 2030 je stanovena hodnota 40 % a pro rok 2050 80-95 %.

Tento systém tedy požaduje po všech výrobcích, aby měli zajištěné emisní povolenky. U nás je tato politika uplatňována Státní energetickou koncepcí SEK. (Odbor energetiky a ochrany klimatu – MŽP, 2017)

Jelikož je nyní rok 2021, již proběhla fáze 3 systému EU ETS. Hlavní změny provedené ve fázi 3, která probíhala od roku 2013 do roku 2020, oproti fázím 1 a 2 jsou:

- zavedení jednotného celoevropského limitu emisí místo národních systémů
- aukce či pravidla místo bezplatného přidělování povolenek
- do měření je zahrnuto více sektorů i více plynů
- vydáno 300 mil. povolenek pro financování technologií obnovitelných energií a zachycování a skladování CO₂ (European Commission, 2015)

Politika ochrany klimatu

Ministerstvo životního prostředí přijalo v roce 2017 Zákon o politice ochrany klimatu. Tato politika popisuje strategii do roku 2030 v rámci ochrany životního prostředí a plán rozvoje nízko emisního hospodářství do roku 2050. Cílem politiky ochrany klimatu je snížit emise skleníkových plynů. Konkrétně pak:

- „Snížit emise ČR do roku 2020 o 32 Mt CO₂ekv v porovnání s rokem 2005.“
- „Snížit emise ČR do roku 2030 o 44 Mt CO₂ekv v porovnání s rokem 2005.“

ČR se proto snaží uplatňovat dvě politiky. První z nich má za účel redukovat antropogenní emise skleníkových plynů. Druhá pak přizpůsobení se a posílení odolnosti vůči změnám klimatu. (Odbor energetiky a ochrany klimatu – MŽP, 2017)

9.1.6 Ekologické faktory

Změna klimatu

Zhoršení klimatu se projevuje především změnami teploty, což zahrnuje střídání horkých vln s chladnými. Toto střídání má negativní vliv na ekosystémy, lidské zdraví ale i energetickou potřebu.

Očekává se zvýšení počtu horkých dní a nocí, přičemž trvání horkých vln se má prodloužit. Dále se očekává zvýšení intenzity silných srážek. Tyto změny se pravděpodobně projeví nejvíce v kontinentálních středních zeměpisných šířkách, kde vzniknou sušší podmínky a nižší ochlazující efekt výparu.

Dopady klimatické změny lze rozdělit na ty, které již proběhly či probíhají a na ty, které teprve nastanou (Klimatická změna, 2021) Tabulka č. 5 zobrazuje pouze extrémní jevy. Působení jevů závisí především na lokalitě. Kontinentálním oblastem hrozí sucha, přičemž těm přímořským naopak záplavy.

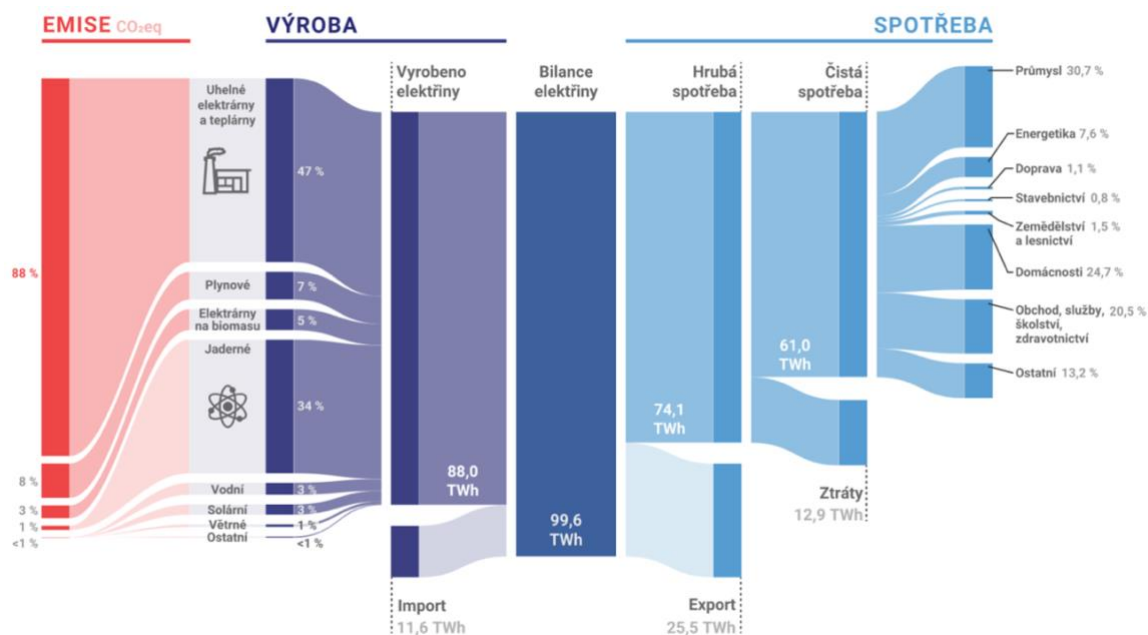
Tabulka č. 5: Dopady změny klimatu – extrémní jevy

Dopady v současnosti	Dopady v budoucnosti
Úhyny lesních porostů	Snížení množství obnovitelných zdrojů
Snížení druhové skladby rostlin i živočichů	Krátkodobá migrace z důvodu rozpadu ekonomiky či ztráty obydlí
Změna struktury a věkového složení těchto druhů rostlin i živočichů (sukcese)	Zvýšení neobyvatelných oblastí v důsledku sucha, povodní či zvýšení mořské hladiny
Déletrvající a intenzivnější sucho	Výrazné snížení zásob podzemní vody
Zvýšení průměrné teploty	Snížení kvality pitné vody
Zvýšení počtu povodní	
Intenzivní tropické cyklóny	

Zdroj: Klimatická změna (2021), zpracováno autorkou

Emise vyvolané spotřebou elektřiny

Obrázek č. 10: Elektřina v ČR: výroba, spotřeba a emise (% , TWh)



Zdroj: Zamouřil, 2020

Obrázek č. 10 zobrazuje, ze kterých zdrojů byla na území ČR vyráběna elektrická energie v roce 2018, kolik emisí bylo během výroby vyprodukováno a kolik elektřiny bylo spotřebováno jednotlivými skupinami odběratelů.

Je patrné, že nejvíce elektřiny bylo vyrobeno v uhelných elektrárnách a teplárnách, které ale také produkují nejvyšší emise. Uhlé a tepelné elektrárny se tedy podílejí na výrobě elektřiny až ze 47 %, avšak podíl na tvorbě emisí činí 88 %. Druhým nejvíce využívaným zdrojem je jaderná energie z uranu, která se na výrobě podílí ze 34 %. Podíl emisí u jaderných elektráren je již mnohem nižší a činí 8 %.

9.2 Analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil

Díky Porterovu modelu pěti sil lze určit míru konkurence a ziskovost zkoumaného odvětví, které jsou dány střetem těchto pěti sil. Těchto pět konkurenčních sil lze modifikovat pro účely analýzy odvětví energetiky a s tím spojené distribuce:

- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – nově vznikající distributoři elektřiny
- Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé klíčových produktů
- Vyjednávací síla odběratelů – právnické i fyzické os. odebírající služby firmy
- Stávající konkurence v odvětví – společnosti distribuující elektřinu
- Substituty – suroviny nahrazující elektřinu

9.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

První analyzovanou silou Porterova modelu je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tato oblast se skládá ze sedmi dílčích částí, které je nutné jednotlivě rozebrat:

1. Úspory z rozsahu na straně nabídky

Firma se může stát distributorem elektřiny pouze po získání licence od ERÚ (Energetický regulační úřad). Cena distribuce elektřiny je stanovena ERÚ, což tvoří hned druhou překážku pro vstup na trh.

Cenová rozhodnutí jsou zveřejňována každý rok v Energetickém regulačním věstníku. (Energetický regulační věstník, 2020) Tabulka č. 6 znázorňuje ceny za distribuované množství elektřiny stanovené pro 5 největších distributorů v republice:

Tabulka č. 6: Ceny za distribuované množství elektřiny pro aktuální období (Kč/MWh)

	ČEZ	EG.D	PRE	UCED	SV
Kč/MWh	2 640,40	2 960,00	2 924,28	4 529,06	1 939,06

Zdroj: Energetický regulační věstník (2020), zpracováno autorkou

2. Výhody z rozsahu na straně poptávky (tzv. síťové efekty)

Největším distributorem elektřiny na území ČR je ČEZ Distribuce, což dokazují také údaje z ERÚ. Na tomto trhu je situace odlišná než na jiných trzích, jelikož zde si zákazníci nemohou zvolit distributora dle vlastního uvážení.

Distributor je přiřazen dle umístění odběrného místa vzhledem k nejbližšímu přípojovacímu bodu. Mapa na Obrázku č. 11 ukazuje působnost tří hlavních distributorů na území ČR (TZB-info, 2021):

Obrázek č. 11: Územní působnost distributorů elektřiny v ČR



Zdroj: TZB-info, 2021

3. Náklady na změnu dodavatele

Zde jsou zkoumány náklady, kterým by čelili zákazníci firmy při změně dodavatele. Je důležité nezaměňovat distribuci s dodávkami elektřiny. Dodavatele elektřiny mohou zákazníci změnit, ale distributor je přidělen dle výše uvedené mapy na Obrázku č. 11.

4. Požadavky na kapitál

V oblasti distribuce elektřiny jsou velmi vysoké vstupní náklady, jelikož musí být vytvořena vhodná distribuční soustava a firma musí získat licenci. Výše finančního kapitálu není tak vysokou překážkou, jako právě získání licence, jelikož distribuční soustava je již rozdělena a ERÚ prozatím neplánuje liberalizaci distribučního trhu.

5. Výkonnostní výhody

Tyto výhody představují především přístup firmy k vzácným zdrojům, licence nebo strategické umístění podniku či jeho historie. Lze konstatovat, že ČEZ Distribuce má výhody, co se týče všech zmíněných aspektů.

6. Nerovný přístup k distribučním kanálům

Výše zmíněná liberalizace proběhla pouze u výroby elektrické energie, která započala především vyhláškou EU. Nyní ale nic nenasvědčuje tomu, že by se v blízké době měla struktura distribučních firem na území ČR změnit. A pokud by se tak přece jen stalo, tato změna by trvala několik let. V tomto případě je tedy distribuční soustava již rozdělena mezi firmy, což znamená, že nově vstupující firma by musela zabrat území působnosti či jeho část jiné firmě.

7. Vláda v oblasti distribuce elektřiny

ERÚ, který je součástí státní správy, reguluje ceny a vydává licence. Tento trh je vysoce regulovaný a je silně ovlivňován vládou.

Pro shrnutí faktorů jednotlivých sil Porterova modelu v Tabulce č. 7 je využita matice EFE (External Factors Evaluation). V tabulce jsou jevy označovány zkratkami P nebo H, což značí příležitost nebo hrozbu. Každému faktoru je přiřazena váha a hodnocení.

Váha je stanovena v intervalu od 0,00 do 1,00 a součet těchto vah u všech faktorů musí činit ve výsledku 1,00. Čím více se váha blíží k 1,00, tím více je daná hrozba nebo příležitost významná.

Hodnocení je pak stanoveno těmito hodnotami: 1 - nízká reakce, 2 - reakce je podprůměrná, 3 - nadprůměrná reakce a 4 - vysoká reakce. Hodnocení ukazuje, jak efektivní jsou současné strategie firmy na daný faktor. Váhy jsou specifické pro dané odvětví. Hodnocení pak pro analyzovanou firmu.

Tabulka č. 7: Porterův model pěti sil, matice EFE – Hrozba vstupu nových konkurentů

Faktor	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
P1	Úspory z rozsahu na straně nabídky	0,14	3	0,42
P2	Výhody z rozsahu na straně poptávky	0,13	4	0,52
P3	Náklady na změnu dodavatele	0,13	3	0,39
P4	Požadavky na kapitál	0,15	4	0,60
P5	Výkonnostní výhody	0,14	4	0,56
P6	Nerovný přístup k distribučním kanálům	0,17	3	0,51
P7	Vláda v oblasti distribuce elektřiny	0,14	3	0,42
				Σ 3,42

Zdroj: Vlastní zpracování

Během analýzy hrozby vstupu nových konkurentů na trh byly odhaleny pouze příležitosti. V následujících letech je minimální pravděpodobnost, že by na trh vstoupila nová firma. Jediný faktor, který shledávám za potenciálně hrozivý ve vzdálenější budoucnosti může být nerovný přístup k distribučním kanálům. EU nařídila liberalizaci trhu v oblasti dodávek elektřiny a může se tak stát, že tuto liberalizaci nařídí i v oblasti distribuce elektřiny.

9.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

ČEZ Distribuce má jasně stanovená kritéria výběru dodavatelů, kterými jsou především cena, normy ČSN, zásady BOZP, osvědčení o původu použitých materiálů a jiné certifikáty. Dodavatelé jsou vybíráni formou nadlimitních státních zakázek dle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách nebo formou podlimitních výběrových řízení. (ČEZ Distribuce, 2021c)

Firma odebírá především projekční a elektromontážní práce. (ČEZ Distribuce, 2021d) Dceřiné firmy Skupiny ČEZ, které jsou zároveň dodavateli ČEZ Distribuce, jsou smluvně vázání a mají minimální vyjednávací schopnost, jelikož je jejich existence podmíněna právě těmito odběratelsko-dodavatelskými smluvními vztahy.

Dalším významným dodavatelem je společnost ČEPS, a.s., která je provozovatelem přenosové soustavy na území Česka. „Udržuje, obnovuje a rozvíjí 44 rozveden se 79 transformátory, z nichž některé jsou určeny pro převádění elektrické energie z přenosové do distribuční soustavy, a trasy vedení s napětíovou hladinou 400 kV

o délce 3 867 km a 220 kV o délce 1 824 km.“ ČEPS zajišťuje také export a import elektrické energie a zajišťuje rovnováhu mezi výrobou a spotřebou. (ČEPS, 2021)

Z Tabulky č. 8 lze vidět, že největší dodávky elektřiny zajišťuje poskytovatel přenosových služeb, kterým je firma ČEPS, a.s. Z uvedených hodnot také vyplývá, že distribuční soustavou ČEZ Distribuce protéklo v roce 2019 méně elektřiny, než v roce 2018. Výrobci elektrické energie mohou připojit k distribuční soustavě výrobu nízkého či vysokého napětí či mikrozdroj do 10kW.

Tabulka č. 8: Roční dodávky elektrické energie (GWh)

Vstup do soustavy	2018	2019
Dodávka ze sítě poskytovatele přenosových služeb (ČEPS)	27 738	28 743
Dodávka od zdrojů ČEZ, a.s.	3 675	3 248
Dodávka od sousedních poskytovatelů distribučních služeb	1 064	1 210
Dodávka zdrojů ostatních výrobců včetně samovýrobců	10 408	8 446
Dodávka ostatních zdrojů	49	19
Import na úrovni distribučních služeb	13	3
Držitelé licence na distribuci (lokální distribuční soustava)	3 053	2 855
Celkem	46 000	44 524

Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Distribuce, 2020

Tabulka č. 9: Porterův model pěti sil, matice EFE – Vyjednávací síla dodavatelů

Faktor	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
P1	Vstup dodavatelů do odvětví	0,22	2	0,44
P2	Počet významných dodavatelů	0,19	3	0,57
P3	Náklady na změnu dodavatele	0,18	4	0,72
P4	Substituty dodavatelských produktů	0,20	4	0,80
P5	Závislost příjmů dodavatelů na odvětví	0,21	2	0,42
				Σ 2,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Tabulky č. 9 mají dodavatelé minimální vyjednávací sílu vůči ČEZ Distribuce. Proto byly odhaleny pouze samé příležitosti. Důvodem této minimální vyjednávací síly ze strany dodavatelů je rozdělení území ČR pro jednotlivé distributory, a tedy nemožnost přiděleného distributora změnit či si ho svobodně zvolit. Veškerá výroba elektrické energie je vázána na příslušnou distribuční soustavu, která je výrobcí přidělena.

9.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky firmy ČEZ Distribuce lze dělit do tří kategorií: velkoodběratelé, maloodběratelé – podnikatelé a maloodběratelé – domácnosti. Odběratelé elektrické energie žádají o připojení k distribuční soustavě. Odběrateli jsou nejčastěji domácnosti, které žádají o připojení svého bytu či rodinného domu. Tabulka č. 10 zobrazuje počty jednotlivých odběratelů:

Tabulka č. 10: Počet odběratelů elektrické energie

Výstup ze soustavy	2018	2019
Velkoodběratelé	14 861	14 846
Maloodběratelé – podnikatelé	437 262	437 932
Maloodběratelé – domácnosti	3 221 785	3 245 442

Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Distribuce, 2020

Tabulka č. 11: Porterův model pěti sil, matice EFE – Vyjednávací síla odběratelů

Faktor	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
P1	Počet kupujících	0,18	4	0,72
P2	Objem odebírané elektřiny	0,17	3	0,51
P3	Význam služby	0,17	4	0,68
H1	Nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	0,16	3	0,48
H2	Hrozba zpětné integrace	0,15	3	0,45
H3	Vysoká informovanost kupujících	0,17	3	0,51
				Σ 3,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti a hrozby ohledně odběratelů shrnuje Tabulka č. 11. Některé regiony v rámci decentralizace spravují distribuci elektřiny nezávisle na ČEZ Distribuce a roste trend energeticky soběstačných domů. Kvůli těmto skutečnostem klesá poptávka po distribuci elektřiny, proto představují hrozbu v rámci zpětné integrace odběratelů. Hrozbou je i vysoká informovanost kupujících, jelikož zákazníci ČEZ Prodej, díky kterému tvoří ČEZ Distribuce zisk, mohou snadno přestoupit ke konkurenci s nízkými náklady.

9.2.4 Stávající konkurence v odvětví

Údaje ze zprávy o provozu elektrizační soustavy ČR vydané ERÚ za třetí čtvrtletí roku 2020 opět potvrzují vedoucí pozici ČEZ Distribuce na českém trhu. Zmíněná zpráva však oproti mapě na Obrázku č. 8, do měření zahrnuje také čtvrtou firmu, kterou je UCED Chomutov, s.r.o. Od poslední firmy zatím odebírají pouze průmyslové podniky, které se nacházejí v okolí Chomutova. (Unicapital, 2021) Níže uvedená Tabulka č. 12 níže ukazuje spotřebu elektřiny v jednotlivých regionálních distribučních soustavách (RDS).

Tabulka č. 12: Spotřeba elektřiny netto v jednotlivých soustavách RDS (MWh)

	I. čtvrtletí			II. čtvrtletí			III. čtvrtletí		
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
ČEZ Distribuce	3511440	3185113	3187524	2508427	2535982	2523975	2542010	2547709	2716433
E.ON Distribuce	1313038	1180818	1182971	951925	982024	982824	984093	1009045	1028842
PRE distribuce	574688	519706	505349	408269	419898	424590	434587	447490	438013
UCED Chomutov	4984	5522	5339	5093	5146	4486	2441	4341	4973

Zdroj: Vlastní zpracování dle ERÚ, 2020

Největším konkurentem analyzované ČEZ Distribuce je dle hodnot z Tabulky č. 12 společnost E.ON Distribuce. Tento podnik však dosahuje maximálně polovičních hodnot spotřeby elektřiny v RDS oproti vedoucí firmě.

Tabulka č. 13: Porterův model pěti sil, matice EFE – Stávající konkurence

Faktor	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
P1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	0,18	4	0,72
P2	Diferenciace konkurentů	0,16	3	0,32
P3	Růst odvětví	0,13	4	0,52
P4	Charakter konkurence, etika podnikání	0,15	2	0,30
P5	Šíře konkurence	0,13	3	0,39
P6	Intenzita strategického úsilí	0,13	4	0,52
P7	Výše fixních nákladů	0,12	3	0,36
				∑ 3,13

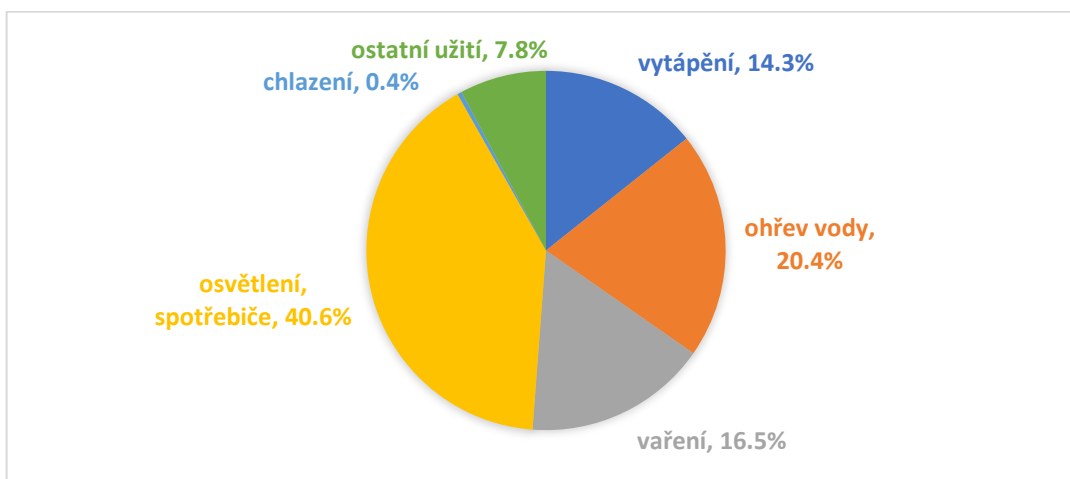
Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti stávající konkurence dle Tabulky č. 13 jsou bezpochyby samé příležitosti. ČEZ Distribuce má vedoucí pozici na trhu, kterou v dohledné době nemůže žádný současný konkurent výrazně ohrozit z důvodu rozdělení území pro jednotlivé distributory. Tento majoritní podíl na trhu si ČEZ Distribuce udržuje také prostřednictvím investic do moderních technologií v oblasti digitalizace a v rámci konceptu udržitelnosti. Tyto investice a ostatní silné stránky firmy budou detailněji rozebrány v následující podkapitole věnující se interní analýze.

9.2.5 Hrozba substitutů

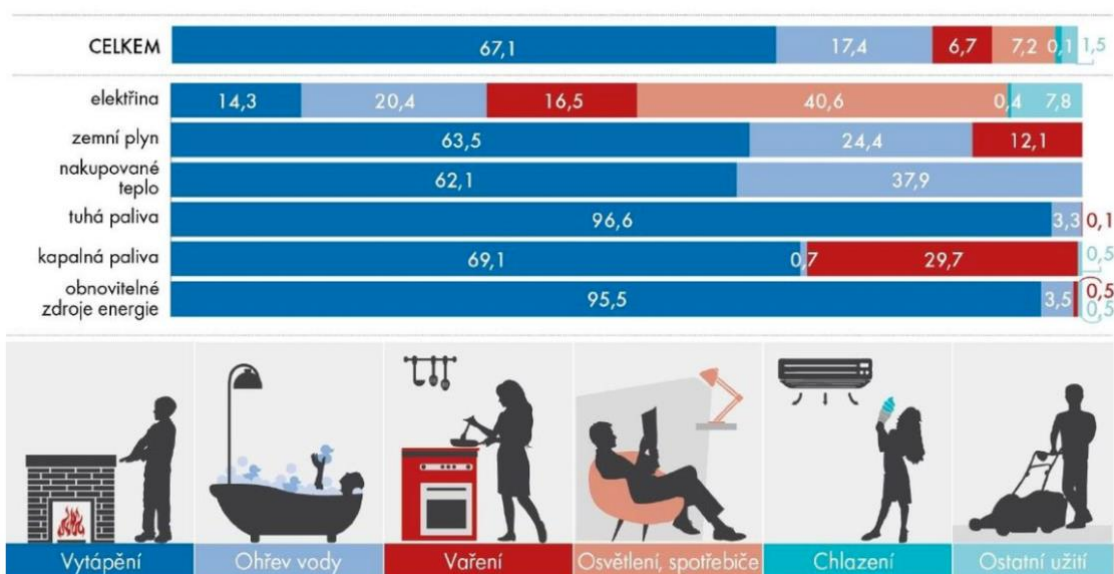
Při hledání substitutů je důležité si uvědomit, k jakým účelům elektřina slouží. V domácnostech se dle Obrázku č. 12 elektřina nejvíce využívá pro účely osvětlení a využívání různých elektronických spotřebičů, přičemž podíl využití elektřiny pro tyto účely tvoří až polovinu z celkové struktury spotřeby. Nejméně se na území ČR však využívá elektřina k chlazení, což je pravděpodobně způsobeno velmi nízkou potřebou klimatizace v oblasti mírného pásu a energetickou úsporností moderních chladniček a mrazáků.

Obrázek č. 12: Struktura spotřeby elektřiny domácností podle účelu užití (%)



Zdroj: Zenkner (2017), zpracováno autorkou

Obrázek č. 13: Struktura spotřeby paliv a energií domácností dle účelu v roce 2015 (%)



Zdroj: Zenkner (2017)

Obrázek č. 13 vymezuje možné substituty k elektrické energii, kterými jsou: zemní plyn, nakupované teplo, tuhá paliva, kapalná paliva a obnovitelné zdroje energie. Je však důležité zmínit, že tyto zdroje nemohou nahradit elektřinu pro všechny účely.

Co se týče tuhých paliv, jsou zde v měření zahrnuty především zdroje jako hnědé a černé uhlí, koks a uhelné brikety. Nejvíce využívaným tuhým zdrojem je hnědé uhlí, které tvoří podíl 68 %.

Mezi obnovitelné zdroje jsou zařazeny v tomto případě: palivové dřevo, solární termický systém, dřevěné pelety, tepelné čerpadlo, fotovoltaický systém a dřevěné brikety. Majoritní podíl 84 % zastává palivové dřevo.

Nejvíce využívaným zdrojem je v domácnostech zemní plyn, dále obnovitelné zdroje energie a až na třetím místě je uvedena elektřina. Toto pořadí je dáno především podílem palivového dřeva v obnovitelných zdrojích. (Zenkner, 2017)

Vytápění elektřinou je výhodnější pro menší prostory. Elektřinou lze vytápet prostřednictvím přímotopu, akumulčních kamen nebo např. tepelným čerpadlem. Cena elektřiny je ale jednoznačně vyšší, než cena za plyn. Elektřina je nejvýhodnější možností pro energeticky šetrné domy, označované také jako pasivní, jelikož mají velmi nízkou spotřebu celkové energie.

Nevýhodami tuhých paliv je především nutnost jejich skladování, jelikož si domácnost musí pro jejich skladování vyhradit vhodné prostory. Dále je nutné tato paliva pravidelně nakupovat, což představuje náklady finanční i časové. Další nevýhodou je to, že je nutná obsluha, tedy neustálé přikládání tuhých paliv do krbu či kamen. V neposlední řadě je nutné zmínit i fakt, že tuhými palivy lze vytopit dům či byt, ale je neefektivní tímto způsobem ohřívat vodu. (Šariková, 2019)

V dnešní době existuje mnoho cenových srovnávačů, které jsou volně dostupné na internetu a každý spotřebitel si tak může snadno nechat kalkulovat, která možnost se mu nejvíce vyplatí a také od kterého dodavatele odebírat. Tyto cenové srovnávače mohou představovat jistou hrozbu, jelikož jsou tak zákazníci velmi dobře informováni.

Tabulka č. 14: Porterův model pěti sil, matice EFE – Hrozba substitutů

Faktor	Popis	Váha	Hodnocení	Celkem
P1	Stávající existence substitutů na trhu	0,18	4	0,72
H1	Vývoj cen substitutů	0,21	3	0,63
H2	Hrozba substitutů v budoucnu	0,22	3	0,66
H3	Konkurence v odvětví substitutů	0,19	2	0,38
H4	Poměr ceny a kvality substitutů	0,20	3	0,60
				Σ 2,99

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 14 zobrazuje poslední z pěti sil Porterova modelu. Při analýze substitutů pro vybrané účely bylo zjištěno hned několik hrozeb. Dle vývoje trendu udržitelnosti je zde předpoklad zvyšující se budoucí hrozby substitutů.

Projekt energeticky soběstačných domů zahrnuje především ekologické využívání elektrické energie, vody, vzduchu a použitých materiálů. Existují i další varianty šetrných staveb. Jednou z nich je třeba hybridní dům, který získává část energie ze sítě a část vyrábí soběstačně. Další alternativou je tzv. aktivní dům, který využívá maximum vlastní energie a dokáže své přebytky dokonce sdílet. (Suntychová, 2019) Využívání tohoto druhu staveb však výrazně omezuje využití distribuční soustavy.

9.3 Interní analýza

V předchozích dvou kapitolách byly analyzovány okolní jevy, které mají vliv na zkoumaný podnik. Prostřednictvím nástrojů PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil byly odhaleny příležitosti a hrozby pro firmu ČEZ Distribuce. Nyní je však důležité zkoumat také interní zdroje firmy a její hodnotu. Pro analýzu interního prostředí bude využita metoda VRIO, která pomůže odhalit silné a slabé stránky společnosti.

9.3.1 Metoda VRIO

Pomocí VRIO analýzy budou zhodnoceny interní zdroje společnosti, které jsou pro účely přehlednosti a detailní analýzy rozděleny do čtyř kategorií: fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Důležité je nejen tyto zdroje vymezit, ale také připravit plán jejich ochrany do budoucna, aby nadále tvořily konkurenční výhodu firmy a nebyly tak klíčové aspekty napodobovány konkurenčními podniky.

Fyzické zdroje

Mezi zdroje fyzické se řadí budovy, dopravní prostředky, výrobní zařízení apod. Přesné hodnoty jednotlivých aktiv lze zjistit přímo z rozvahy zkoumaného podniku. Níže jsou uvedeny vybrané hodnoty aktiv z rozvahy za rok 2019 a za rok 2018 z minulého účetního období:

Tabulka č. 15: Vybrané hodnoty aktiv z rozvahy k 31.12.2019 (tis. Kč)

	Běžné účetní období		Minulé účetní období
	Brutto	Netto	Netto
Pozemky	947 385	947 385	924 079
Stavby	210 184 493	97 098 628	94 248 804
Hmotné věci a jejich soubory	70 612 244	27 750 894	27 266 642
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	32 842	17 383	15 933
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 427 042	2 427 042	2 419 240

Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Distribuce (2020), zpracováno autorkou

Dle hodnot z Tabulky č. 15 je patrné, že firma disponuje fyzickými zdroji vysoké hodnoty. Nejdůležitějším fyzickým zdrojem firmy ČEZ Distribuce je **elektrická distribuční soustava**. Toto aktivum je stěžejním pro podnikatelskou činnost. (ČEZ Distribuce, 2021e)

ČEZ Distribuce od roku 2017 zahájila projekt výstavby **optické infrastruktury** pro účely provozu vlastní telekomunikační sítě. Ta pomáhá také k řízení, měření, zabezpečování a automatizaci provozu distribuční soustavy. Je také účinným nástrojem pro přenos informací a činnost výpočetní techniky a informačních systémů. Cílem je výstavba optické sítě do roku 2030 a zavést tak tzv. Smart Grid, tedy chytré sítě. (ČEZ Distribuce, 2021f)

Lidské zdroje

Společnost se snaží o své zaměstnance pečovat a zajišťovat jim **pracovní prostředí, které motivuje** k vysokým pracovním výkonům a zároveň zajišťuje podmínky, jež umožňují skloubit pracovní a osobní život. Zásady jsou regulovány systémem řízení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Firma neopomíná ani zajišťování kvality ve všech procesech, včetně pracovních podmínek, dle norem ČSN EN ISO včetně zajištění požární ochrany.

Celkový **počet zaměstnanců** ke 31.12.2019 činil 4 590. Tento počet se navyšuje každým rokem již od roku 2015, kdy bylo ve firmě zaměstnáno 1 470 zaměstnanců. Za rok 2019 nastoupilo 256 nových zaměstnanců.

Zaměstnanci ČEZ Distribuce se pravidelně **rozvíjí a vzdělávají** prostřednictvím různých metod. Účelem vzdělávání je rozvíjet klíčové kompetence zaměstnanců včetně odborných i tzv. jemných dovedností, tedy sociální a emoční inteligence.

Zaměstnanci jsou kromě vzdělávacích programů motivováni také prostřednictvím **peněžních i nepeněžních prostředků**, jako jsou např. zkrácená pracovní doba, hrazené očkovaní či odměny za životní jubileum.

Ve firmě působí aktuálně 33 základních **odborových organizací** složených z 2 400 zaměstnanců společnosti. Odbory jednaly především o kolektivní smlouvě řešící problematiku mezd a benefitů. Za rok 2019 jednalo vedení společnosti s odbory celkem třiatdvacetkrát. (Výroční zpráva ČEZ Distribuce, 2020)

Nehmotné zdroje

Zdroji nehmotnými jsou v tomto případě myšleny především licence, know-how, technologie, image nebo také interní informace.

Firma vlastní mnoho **technologií**, přičemž mezi nejnovější a jednu z nejzásadnějších patří technologie chytrých sítí v rámci digitalizace. Dalšími technologiemi jsou projekty v rámci programu Théta. Jedním z těchto projektů je SecureFlex, který umožňuje flexibilitu výkonu pro řízení distribuční soustavy určené pro obchodní účely, tedy pružné reakce na poptávku.

Druhým takovým projektem je ES4G zaměřeným na optimalizaci toku energie, díky čemuž bude snížena energetická náročnost provozu prostřednictvím zapojení obnovitelných zdrojů. Dalším projektem využívajícím obnovitelné zdroje je např. InterFlex určený pro fotovoltaické výroby pro dobíjení elektromobilů. (Výroční zpráva ČEZ Distribuce, 2020)

Skupina ČEZ se aktuálně věnuje tvorbě Projektů 4. generace. Cílem těchto projektů je efektivnější využívání **jaderného paliva** společně se snížením množství radioaktivního odpadu. Toho chce firma dosáhnout využíváním reaktorů, které pracují s rychlými neutrony a uzavřeným palivovým cyklem. V projektech jsou zahrnuty také technologie využívající tepelné neutrony a otevřený palivový cyklus. Tyto technologie by mohly být uvedeny do provozu po roce 2050 pro komerční účely. (Skupina ČEZ, 2021c)

Ačkoliv firma vznikla v roce 2010, převzala **know-how** spojením dceřiných společností založených již v roce 1992. Firma tedy získala své dosavadní know-how několikaletou tradicí, vznikem ze společností s dlouhou historií a převzetím jejího know-how, z majoritního vlastnictví Ministerstvem financí a pravidelnou výzkumnou činností. (K. Antoš, osobní komunikace, 5.3.2021)

Z hlediska nehmotných zdrojů je důležité zvážit také **image firmy**. Ta je tvořena pocity různých skupin stakeholderů. Tedy, jak firma působí na okolí, ale i na své zaměstnance. Ačkoliv image firmy je obecně na velmi vysoké úrovni, koncern čelil určitým aférám ohledně svého podnikání ve východní Evropě. Konkrétně ČEZ čelil obvinění z korupce v Albánii, kde dříve působil. Druhé kauze firma čelila v rámci prodeje elektrárny v Bulharsku. Ačkoliv není potvrzené, zdali se ČEZ provinil, tyto kauzy mohou ovlivňovat zákaznická rozhodnutí a narušují image firmy.

Skupina ČEZ patří mezi firmy, které aplikují **strategii udržitelného rozvoje**, kterou firma nazvala jako „Energie pro budoucnost“. Účelem této strategie je podporovat energetickou úspornost, prosazovat nové technologie, podílet se na prosperitě okolí, dbát na bezpečnost a vytvářet prostředí vhodné pro profesní i osobní růst zaměstnanců. (Skupina ČEZ, 2021d)

Finanční zdroje

Finanční zdroje lze efektivně hodnotit prostřednictvím finanční analýzy, která poskytuje hospodářské výsledky v několika oblastech. Finanční analýza podniku bude vypracována pro čtyři oblasti, rozlišené dle účelu použitých ukazatelů: likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost podniku.

1. Likvidita podniku

Schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky pro schopnost hradit své závazky je označována jako likvidita podniku. Likviditu lze rozdělit do tří stupňů: okamžitá, pohotová a běžná. Vzorce společně s výpočty jsou uvedeny níže:

Rovnice č. 1: Likvidita I. stupně (okamžitá)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Febmat (2016a)

Optimální hodnota okamžité likvidity z Rovnice č. 1, se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,5. Příliš vysoké hodnoty značí neefektivní hospodaření ve formě držení vysokého obnosu na bankovních účtech a v pokladně.

Rovnice č. 2: Likvidita II. stupně (pohotová)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Managementmania (2016)

Ideálně by se hodnota pohotové likvidity uvedené v Rovnici č. 2 měla pohybovat okolo 1. Čím je výsledná hodnota nižší, tím je podnik méně schopný hradit své krátkodobé závazky. Vysoké hodnoty naopak ukazují neefektivní hospodaření.

Rovnice č. 3: Likvidita III. stupně (běžná)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Febmat (2016b)

Pro likviditu III. stupně v Rovnici č. 3 je optimální hodnota ukazatele v rozmezí 1,5 - 2.

Tabulka č. 16: Likvidita ČEZ Distribuce v letech 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	$= \frac{1}{19\,147\,628}$ = 0,000000052	$= \frac{0}{17\,174\,860}$ = 0	$= \frac{0}{17\,329\,726}$ = 0	$= \frac{4}{18\,595\,985}$ = 0,0000002
Pohotová likvidita (II. stupeň)	$= \frac{21\,619\,094}{19\,147\,628}$ = 1,13	$= \frac{17\,932\,357}{17\,174\,860}$ = 1,04	$= \frac{17\,745\,540}{17\,329\,726}$ = 1,02	$= \frac{17\,110\,460}{18\,595\,985}$ = 0,92
Běžná likvidita (III. stupeň)	$= \frac{21\,878\,432}{19\,147\,628}$ = 1,14	$= \frac{18\,248\,117}{17\,174\,860}$ = 1,06	$= \frac{18\,061\,534}{17\,329\,726}$ = 1,04	$= \frac{17\,392\,679}{18\,595\,985}$ = 0,94

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČEZ Distribuce (2019, 2017)

Z uvedených výpočtů v Tabulce č. 16 je u všech stupňů likvidity patrné, že na horizontální úrovni je trend vývoje negativní. Firma má velmi špatné výsledky, co se týče okamžité likvidity, tedy schopnosti splácet své krátkodobé závazky v krátkém čase.

Důvodem je to, že firma má skoro nulové krátkodobé finanční prostředky ve formě peněz na bankovních účtech, v pokladně či ve formě krátkodobých cenných papírů.

Firma vykazuje optimální hodnoty u pohotovosti i u běžné likvidity, u které je doporučená hodnota od 1 do 1,5, kdy se firma vychyluje z tohoto intervalu pouze v roce 2019 o velmi nízká procenta. ČEZ Distribuce drží vysoké finanční prostředky ve svých pohledávkách, které ale nejsou zahrnuty do výše uvedených výpočtů.

Takové rozložení financí je často jednou ze strategií daňové optimalizace, kdy jsou finanční prostředky rozprostřeny efektivně mezi různé dceřiné firmy tak, aby bylo možné optimalizovat odvádění daní.

V rámci analýzy likvidity firmy je vhodné určit také solventnost firmy, která zohledňuje nejen krátkodobé závazky, ale také dlouhodobé. Vzorec pro výpočet solventnosti je uveden v Rovnici č. 4:

Rovnice č. 4: Solventnost

$$\text{solventnost} = \frac{\text{bilanční cash flow}}{(\text{závazky krátkodobé} + \text{dlouhodobé}) - \text{finanční majetek}} \times 100$$

Zdroj: Jadviščík (2011a)

Tabulka č. 17: Solventnost ČEZ Distribuce v letech 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Solventnost	$\frac{13\,940\,000}{37\,431\,069 - 0}$	$\frac{12\,000\,000}{34\,139\,434 - 0}$	$\frac{16\,624\,000}{48\,971\,055 - 0}$	$\frac{15\,692\,000}{49\,813\,213 - 0}$
	$\times 100 = 37,24 \%$	$\times 100 = 35,15 \%$	$\times 100 = 33,97 \%$	$\times 100 = 31,50 \%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČEZ Distribuce (2019, 2017)

Tabulka č. 17 zobrazuje hodnoty solventnosti ČEZ Distribuce za poslední 4 roky. Ideálně by se měly hodnoty solventnosti pohybovat nad 30 %, což firma splňuje pro každý rok zahrnutý ve výpočtech. Nicméně hodnoty se v průběhu času vyvíjejí negativně a solventnost podniku se tedy postupně snižuje.

b) Rentabilita podniku

Další klíčovou skupinou ukazatelů finanční analýzy je rentabilita podniku, která hodnotí jeho ziskovost. Podstatou těchto ukazatelů je určení míry efektivnosti využívání

vloženého kapitálu. Pomocí následujících výpočtů lze určit, zda je výhodnější hospodařit s vlastními či cizími prostředky a pomáhá odhalit nedostatky v hospodaření.

Rovnice č. 5: Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Zdroj: Jadvišček (2011b)

Ukazatel z Rovnice č. 5 zobrazuje rentabilitu podniku bez ohledu na to, zdali je zisk vytvářen pomocí vlastních nebo cizích aktiv. Podnik je v ideálním stavu, pokud je hodnota ROA vyšší než alespoň 5 %.

Čítatel ve vzorci pro ROA může být vyjádřen pomocí EAT (zisk po zdanění) nebo EBIT (zisk před zdaněním a úroky). EBIT je více doporučovaný pro výpočet ROA, jelikož měří produkční sílu bez vlivu daní a nákladových úroků. Lze ho ve výkazech nalézt pod provozním výsledkem hospodaření ve výkazu zisku a ztráty (Skála, 2016)

Rovnice č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Zdroj: Jadvišček (2011b)

Pomocí ukazatele ROE uvedeným v Rovnici č. 6 lze určit, jak podnik zhodnocuje vlastní prostředky, a tedy jejich návratnost. Optimální hodnota je 8 % a více. Vlastní kapitál je tvořen vklady vlastníků společnosti.

Pro následující ukazatele rentability bude využit EAT, který lze nalézt ve výkaze zisku a ztráty jako výsledek hospodaření po zdanění nebo za účetní období. (Jadvišček, 2011b)

Rovnice č. 7: Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

Zdroj: Jadvišček (2011b)

Ukazatel rentability tržeb z Rovnice č. 7 bývá označován také pod názvem zisková marže. Díky tomuto výpočtu lze říci, jak velké výnosy musí být vytvořeny, pro dosažení

jedné koruny zisku. Pro ROS platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím je podnik lepší v produkci. (Jadvišček, 2011b)

Rovnice č. 8: Rentabilita nákladů (ROC – Return on Costs)

$$ROC = \frac{\textit{zisk}}{\textit{celkové náklady}} \times 100$$

Zdroj: Jadvišček (2011b)

Naopak ukazatel ROC uvedený v Rovnici č. 8 vyjadřuje, kolik korun nákladů musí firma vynaložit pro získání jedné koruny zisku. Zde platí, čím nižší hodnota, tím je lepší hospodářský výsledek. (Jadvišček, 2011b)

Rovnice č. 9: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)

$$ROCE = \frac{\textit{zisk}}{\textit{dlouhodobé závazky} + \textit{vlastní kapitál}} \times 100$$

Zdroj: Jadvišček (2011b)

Díky ukazateli ROCE v Rovnici č. 9 lze zhodnotit, jak efektivně z dlouhodobého hlediska podnik investoval do svého podnikání jak z vlastních, tak z cizích zdrojů. ROCE vykazuje přesnější hodnoty než ROE, jelikož zahrnuje také výši úvěrů. (Jadvišček, 2011b)

Tabulka č. 18: Rentabilita ČEZ Distribuce v letech 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv (ROA)	$= \frac{9\,164\,207}{141\,280\,205}$ $\times 100 = 6,49\%$	$= \frac{8\,100\,106}{140\,223\,158}$ $\times 100 = 5,78\%$	$= \frac{9\,670\,700}{143\,663\,970}$ $\times 100 = 6,73\%$	$= \frac{9\,548\,181}{146\,448\,569}$ $\times 100$ $= 5,138\%$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$= \frac{7\,259\,273}{95\,473\,417}$ $\times 100 = 7,60\%$	$= \frac{6\,396\,182}{97\,600\,599}$ $\times 100 = 6,55\%$	$= \frac{7\,668\,621}{85\,446\,560}$ $\times 100 = 8,97\%$	$= \frac{7\,296\,271}{86\,961\,708}$ $\times 100 = 8,39\%$
Rentabilita tržeb (ROS)	$= \frac{7\,259\,273}{48\,225\,555}$ $\times 100$ $= 15,05\%$	$= \frac{6\,396\,182}{45\,816\,777}$ $\times 100$ $= 15,84\%$	$= \frac{7\,668\,621}{47\,224\,106}$ $\times 100$ $= 16,24\%$	$= \frac{7\,296\,271}{48\,401\,084}$ $\times 100$ $= 15,07\%$
Rentabilita nákladů (ROC)	$= \frac{7\,259\,273}{40\,558\,000}$ $\times 100$ $= 17,90\%$	$= \frac{6\,396\,182}{39\,252\,000}$ $\times 100$ $= 18,49\%$	$= \frac{7\,668\,621}{39\,079\,000}$ $\times 100 = 19,62\%$	$= \frac{7\,296\,271}{41\,003\,000}$ $\times 100$ $= 17,79\%$
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	$= \frac{7\,259\,273}{112\,437\,991}$ $\times 100 = 6,46\%$	$= \frac{6\,396\,182}{115\,884\,040}$ $\times 100 = 6,26\%$	$= \frac{7\,668\,621}{134\,417\,615}$ $\times 100 = 5,71\%$	$= \frac{7\,296\,271}{136\,774\,921}$ $\times 100 = 5,33\%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČEZ Distribuce (2019, 2017)

Dle výpočtů v Tabulce č. 18 lze zhodnotit jednotlivé ukazatele rentability. Co se týče rentability aktiv, kde by měl ukazatel ideálně přesahovat hodnotu 5 %, zde jsou hodnoty ideální. U rentability vlastního kapitálu je doporučená hodnota 8 % a více. ČEZ Distribuce tuto hodnotu nedosahoval v letech 2016 a 2017. Hodnoty se však zlepšily a začaly vykazovat ideální hodnoty již v roce 2018.

Co však shledávám za problémové je rentabilita nákladů. Hodnoty ROC v některých letech dokonce převyšují hodnoty ROS, což nepředstavuje efektivní hospodaření, jelikož podnik v určitých obdobích vykazuje vyšší náklady na získání 1 Kč než výnosy.

Celkově ale rentabilitu podniku lze považovat za vyhovující. Podnik je tedy schopen efektivně dosahovat zisku prostřednictvím využívání jednotlivých prostředků.

c) Aktivita podniku

Třetí oblastí finanční analýzy je zhodnocení aktivity podniku. Ta vyjadřuje, jak firma hospodaří se svými aktivy. Toto hospodaření znamená, jak dlouho má podnik vázány finanční prostředky ve svých aktivech.

Rovnice č. 10: Obrat stálých aktiv

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

Zdroj: Jadviščík (2011c)

Pro finanční analýzu ČEZ Distribuce je vhodné uvést obrat stálých aktiv uvedený v Rovnici č. 10. Tento ukazatel hodnotí, jak efektivně podnik využívá svůj dlouhodobý hmotný majetek, mezi který se řadí i distribuční síť.

Rovnice č. 11: Doba obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \times 100$$

Zdroj: Jadviščík (2011c)

Doba obratu pohledávek v Rovnici č. 11 vyjadřuje dobu jejich splatnosti, tedy za jak dlouhou průměrnou dobu nám zákazníci zaplatí a jak dlouho jsou finance vázány v pohledávkách.

Rovnice č. 12: Doba obratu závazků

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}} \times 100$$

Zdroj: Jadviščík (2011c)

Posledním použitým ukazatelem aktivity je doba obratu závazků uvedená v Rovnici č. 12. Tato doba vyjadřuje, jak dlouho podniku průměrně trvá hradit své závazky. Tento ukazatel hodnotí platební morálku firmy, což znamená, že čím kratší doba obratu závazků, tím firmy rychleji splácí své dluhy.

Tabulka č. 19: Aktivita ČEZ Distribuce v letech 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Obrat stálých aktiv	$= \frac{48\,225\,555}{119\,041\,735}$ = 0,41	$= \frac{45\,816\,777}{121\,646\,987}$ = 0,38	$= \frac{47\,224\,106}{125\,012\,914}$ = 0,38	$= \frac{48\,401\,084}{128\,391\,592}$ = 0,38
Doba obratu pohledávek	$= \frac{21\,619\,094}{48\,225\,555/365}$ = 163,63 dní	$= \frac{17\,932\,357}{45\,816\,777/365}$ = 142,86 dní	$= \frac{17\,745\,540}{47\,224\,106/365}$ = 137,16 dní	$= \frac{17\,110\,456}{48\,401\,084/365}$ = 129,03 dní
Doba obratu závazků	$= \frac{37\,431\,069}{48\,225\,555/365}$ = 283,30 dní	$= \frac{34\,139\,434}{45\,816\,777/365}$ = 271,97 dní	$= \frac{48\,971\,055}{47\,224\,106/365}$ = 378,50 dní	$= \frac{49\,813\,213}{48\,401\,084/365}$ = 375,65 dní

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČEZ Distribuce (2019, 2017)

Hodnoty obratu stálých aktiv dle výsledků Tabulky č. 19 dokonce mezi lety 2016 a 2017 klesly a od roku 2017 se až do současnosti víceméně nemění. Tato situace znamená, že podnik má mnoho finančních prostředků v aktivech, ale ty negenerují dostatečné tržby vzhledem k jejich objemu.

Co se týče doby obratu pohledávek neboli jejich splatnosti, zde je situace opět méně příznivá, jelikož průměrně trvá dlužníkům kolem 4,5 měsíců zaplacení peněz věřiteli ČEZ Distribuce. Nicméně doba splatnosti dlouhá asi čtvrt roku bývá běžnou praxí, tudíž tato situace je nepříznivá ale nemá výrazný vliv na podnik.

Horší je však situace ohledně doby obratu závazků. Platební morálka podniku se v průběhu let zhoršuje, ačkoliv v roce 2019 se lehce zlepšila oproti 2018, situace je beztak negativní. Firmě průměrně trvá splatit své závazky až 11 měsíců.

d) Zadluženost podniku

Analýzou zadluženosti jsou získány informace ohledně úvěrového zatížení daného podniku. Určitá míra zadlužení je však pro podnikání v pořádku.

Ukazatel celkové zadluženosti, označovaný také jako věřitelské riziko, je uveden v Rovnici č. 13. Tento ukazatel vykazuje finanční úroveň firmy, tedy míru krytí majetku cizími zdroji. Vysoké hodnoty značí riziko pro věřitele. Ideální je nepřesáhnout 50 %.

Rovnice č. 13: Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Zdroj: Jadviščík (2011d)

Dalším důležitým ukazatelem pro věřitele společnosti je míra zadluženosti, který opět hodnotí bonitu firmy. Tento ukazatel zobrazuje Rovnice č. 14. Objem cizích zdrojů by neměl být vyšší než 1,5násobek objemu vlastních zdrojů.

Rovnice č. 14: Míra zadluženosti

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Zdroj: Jadviščík (2011d)

Je vhodné také zjistit, kolik procent ze zisku firmy je odváděno na placení úroků. Tuto skutečnost hodnotí ukazatel úrokového zatížení v Rovnici č. 15, který by ideálně neměl přesáhnout 40 %.

Rovnice č. 15: Úrokové zatížení

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{VH za účetní obd.} + \text{nákladové úroky}} \times 100$$

Zdroj: Jadviščík (2011d)

Tabulka č. 20: Zadluženost ČEZ Distribuce v letech 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	$\frac{38\,059\,676}{141\,280\,205} \times 100 = 26,94 \%$	$\frac{34\,873\,647}{140\,223\,158} \times 100 = 24,87 \%$	$\frac{50\,274\,464}{143\,663\,970} \times 100 = 34,99 \%$	$\frac{51\,214\,640}{146\,448\,569} \times 100 = 34,97 \%$
Míra zadluženosti	$\frac{38\,059\,676}{95\,473\,417} \times 100 = 39,86 \%$	$\frac{34\,873\,647}{97\,600\,599} \times 100 = 35,73 \%$	$\frac{50\,274\,464}{85\,446\,560} \times 100 = 58,84 \%$	$\frac{51\,214\,640}{86\,961\,708} \times 100 = 58,89 \%$
Úrokové zatížení	$\frac{253\,083}{7\,512\,356} \times 100 = 3,37 \%$	$\frac{218\,356}{6\,614\,538} \times 100 = 3,30 \%$	$\frac{223\,741}{7\,892\,362} \times 100 = 2,83 \%$	$\frac{606\,501}{7\,902\,772} \times 100 = 7,67 \%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČEZ Distribuce (2019, 2017)

Tabulka č. 20 zobrazuje výpočty jednotlivých ukazatelů zadluženosti pro období let 2016 až 2019. Ukazatel celkové zadluženosti vykazuje pozitivní hodnoty, jelikož mezi lety 2016 až 2019 nebyla přesažena hodnota 50 %.

Co se pak týče míry zadluženosti, firma sice má méně cizích zdrojů než vlastních, což je vyhovující, nicméně hodnoty by měly být lehce pod 100 %, což znamená, že firma by mohla využívat více cizích zdrojů. Tuto situaci potvrzuje ukazatel úrokového zatížení, kdy mohou být hodnoty až 40 %, a firma dosahuje maximálně necelých 8 %.

9.3.2 Schéma VRIO analýzy

V předchozí části byly popsány čtyři kategorie interních zdrojů firmy, tedy fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje.

a) Hodnotnost (Value)

Otázka: „Nabízíme produkt nebo službu, která přináší hodnotu pro zákazníky a jsme schopni využít této příležitosti nebo neutralizovat konkurenci prostřednictvím stávajících zdrojů?“

Odpověď: Ano. ČEZ Distribuce spravuje největší území v ČR v rámci distribuce energie.

b) Vzácnost (Rareness)

Otázka: „Ovládáme nebo vlastníme nějaké vzácné zdroje, disponujeme schopnostmi, které nemají ostatní konkurenti nebo nabízíme něco, co nelze jinde sehnat?“

Odpověď: Ano. Pro provoz distribuční soustavy mají licenci pouze vybrané firmy a trh je již obsazený.

c) Napodobitelnost (Imitability)

Otázka: „Je pro ostatní firmy nákladné napodobit naše jedinečné produkty nebo služby?“

Odpověď: Ano. Napodobení a ohrožení konkurencí není výhledově ani možné kvůli regulacím Energetického regulačního úřadu.

d) Schopnost efektivního využití zdrojů a organizace (Organization)

Otázka: „Má naše firma zorganizované řídicí systémy, procesy a struktury včetně vhodné firemní kultury tak, abychom mohli kapitalizovat na stávajících zdrojích a schopnostech?“

Odpověď: Ano. ČEZ Distribuce kontinuálně rozvíjí své zaměstnance a vytváří motivující pracovní prostředí.

9.3.3 Celkové zhodnocení výsledků VRIO analýzy

Na všechny čtyři otázky dle schématu VRIO analýzy byla odpověď „ano“, tedy všechny úrovně byly splněny. To znamená, že ČEZ Distribuce aspiruje udržitelnou konkurenční výhodou.

Je tedy velmi pravděpodobné, že podnik si udrží svou konkurenční pozici na trhu i v následujících letech, což determinuje především kvantita a kvalita interních zdrojů.

Pokud má firma interní zdroje na vysoké úrovni, umožňuje jí to efektivně a většinou úspěšně čelit hrozbám okolí a umí lépe využívat současné i přicházející příležitosti.

Po zhodnocení interních zdrojů firmy bylo zjištěno, že firma vlastní fyzické zdroje ve vysoké hodnotě, má kvalifikovanou pracovní sílu, která je pravidelně rozvíjena a image firmy, která spadá do nehmotných zdrojů, je na vysoké úrovni a firma je v povědomí společnosti hluboko zakořeněna. Drobné nedostatky byly zjištěny pouze u zdrojů finančních, kde by bylo vhodné napravit především situaci ohledně aktivity.

9.4 SWOT analýza

Výsledky PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a metody VRIO shrnuje SWOT analýza. SWOT analýza shrnuje výsledky do přehledné formy, která zmiňuje zásadní příležitosti a hrozby a zároveň silné a slabé stránky zkoumaného podniku. Tabulka č. 21 shrnuje výsledky externí analýzy, tedy PESTLE analýzy a Porterova modelu.

Tabulka č. 21: SWOT analýza – výsledky externí analýzy

Příležitosti	Hrozby
Vládní investiční plán pro strategické stavby	Trend decentralizace distribuce elektřiny
Změny v daňové politice	Státní energetická koncepce
Rostoucí úroveň vzdělání	Klesající HDP
Pokles úrokové sazby	Schodek státního rozpočtu
Rostoucí obecná míra nezaměstnanosti	Vládní opatření pro potlačení pandemie
Rostoucí výdaje na R&D	Klesající spotřeba elektřiny
Technologie v rámci digitalizace	Liberalizace trhu prodeje elektřiny
Systémy pro úschovu energie	Pokles podílu produktivního obyvatelstva
Technologie využívající obnovitelné zdroje	Stávající existence substitutů na trhu pro účely vytápění
Technologie pro snižování emisní zátěže	Dekarbonizace výroby a spalování
Systém EU pro obchodování s emisemi	Politika ochrany klimatu
Úspory z rozsahu na straně nabídky	Zhoršení globálního klimatu
Síťové efekty	Emise vyvolané spotřebou elektřiny
Nemožnost změny distributora elektřiny	Možnost zpětné integrace dodavatelů
Růst odvětví	Vysoká informovanost kupujících
Požadavky na kapitál	Nízké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci v rámci prodeje elektřiny
Výkonnostní výhody	Vysoká informovanost kupujících
Nerovný přístup k distribučním kanálům	Potenciální změna struktury vlády
Regulace trhu ERÚ	Substituty elektřiny v budoucnu
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Politická nestabilita
Význam služby	
Vedoucí pozice na trhu	
Minimální možnost diferenciac	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti

Oblast energetiky je aktuálně v popředí zájmu vlády ČR i EU. Díky tomu toto odvětví roste, jsou vytvářeny nové technologie a do odvětví plynou vysoké investice.

Na druhou stranu jsou kladeny vysoké nároky pro ekologičnost a celkovou udržitelnost celého energetického průmyslu. Tyto nároky vyvolávají tlak na neustálou modernizaci procesů, což vyžaduje vysoké investice.

ČEZ Distribuce má vedoucí pozici na trhu. V dohledné době nic nenasvědčuje tomu, že by tato pozice měla být ohrožena. Firma těží především z regulace trhu ERÚ, který vydává licence pro distribuci elektřiny. Působnost na trhu distribuce elektřiny je vysoce finančně a technologicky náročná, což vytváří obtížné podmínky pro vstup na trh.

Hrozby

Analýzou okolí bylo odhaleno hned několik hrozeb. Největšími hrozbami podniku jsou požadavky na inovace, případná liberalizace trhu distribuce elektřiny, současné substituty pro vybrané účely, vývoj substitutů v budoucnu a také vývoj politické situace.

Ačkoliv jsou mezi příležitostmi zmíněny technologie, které pomáhají ekologizaci procesu, zavedení těchto technologií v podniku je náročný proces. Co se týče liberalizace trhu s elektřinou, která byla vyhlášena EU, je zde hrozba, že tato liberalizace se bude vztahovat v budoucnu i na trh distribuce, a nejen na trh prodeje. Možnost liberalizace trhu podmiňuje také trend decentralizace distribuce elektřiny, kdy jsou některé regiony či jednotliví výrobci nezávislí na distribuční síti. Tuto nezávislost jednotkám umožňuje především výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů, které lze využívat v jednotlivých domácnostech. Tím vzniká jeden z hlavních substitutů, energeticky soběstačný dům, kdy vyrobená elektřina je spotřebována přímo na místě výroby, čímž je vynechán přenos přes distribuční soustavu.

Tabulka č. 22: SWOT analýza – výsledky interní analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Vedoucí postavení na trhu	Nízká okamžitá likvidita
Vysoká hodnota aktiv	Klesající likvidita v čase
Optická soustava	Neoptimální rentabilita nákladů
Rozsáhlá elektrická distribuční soustava	Nízký obrat aktiv
Chytré sítě	Dlouhá doba obratu závazků
Motivující pracovní prostředí	Nedostatečné využívání cizích zdrojů
Početný personál	Rostoucí doba splácení dluhu z CF
Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců	Aféry a kauzy ve východní Evropě
Licence od ERÚ	
Technologie pro flexibilní dodávky	
Technologie CCS	
Technologie využívající obnovitelné zdroje	
Investice do R&D	
Vývoj jaderné energetiky	
Dlouholetá tradice	
Kvalitní image firmy	
Know-how celého holdingu	
Výsledky výzkumů trhu	
Implementace strategie udržitelného rozvoje	
Úspěšné marketingové kampaně	

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Z interní analýzy je více než jasné, že ČEZ Distribuce je velice silná firma s vedoucí pozicí na trhu. Nejen, že firma je lídrem v oblasti distribuce elektřiny, svou pozici upevňuje také rozvojem svých zaměstnanců a investicemi do technologií.

ČEZ Distribuce plánuje také rozšíření svého podnikání o telekomunikační síť a o poskytování internetu, čímž rozšíří své portfolio. V dnešní době je jednoznačným

trendem a v jistých oblastech dokonce nutností podnikat v rámci udržitelného rozvoje. Firma proto implementovala strategii pro splnění těchto požadavků.

Mezi silné stránky firmy nepatří pouze technologie a objemné zdroje všech kategorií. Firma je silná také díky své dlouholeté tradici, kvalitní image a efektivní marketingové strategii.

ČEZ Distribuce se kontinuálně rozvíjí prostřednictvím výzkumu a vývoje nových technologií, rozvojem svých zaměstnanců a efektivním náborem zaměstnanců nových a tvorbou kvalitních strategií na všech úrovních řízení.

Slabé stránky

Jisté nedostatky byly odhaleny finanční analýzou. Nyní byly k dispozici pouze data do roku 2019, nicméně u jistých ukazatelů byl patrný negativní vývoj, který pokud by se takto vyvíjel i v budoucnu, mohlo by to ovlivnit finanční výkonnost podniku. Rozhodně by se měl podnik zaměřit na tyto problematické ukazatele a zajistit nápravné kroky.

Ačkoliv je image firmy velice silná, bývá negativně ovlivňována kauzami v rámci podnikání koncernu v zemích východní Evropy. Rozšíření Dukovan je jedním z nejvíce kontroverzních témat celé české energetiky. Bylo velice obtížné určit, zdali je tento projekt silnou nebo slabou stránkou. Dle výsledků analýz však považují tento projekt za možné ohrožení reputace podniku. Výstavba Dukovan nejen rozděluje českou společnost, ale vymyká se preferencím EU, která zastává bezjadernou politiku, a na které závisí i finance celého státu. Nestabilní politická situace může tento projekt ovlivnit, jelikož výstavba je zájmem prezidenta republiky. Pokud bude po volbách nahrazen nástupcem, zastávající jiné hodnoty, projekt může být ohrožen.

9.5 Zvolení vhodné strategie

ČEZ Distribuce je velmi silná firma, která má slabší stránky pouze v rámci drobných nedostatků ve financích, které nemají vliv na chod firmy, a potýkala se v minulosti s aférami během působení v zahraničí, které byly nakonec vysvětleny a pověst firmy veřejně očištěna. Díky převažujícím silným stránkám může firma efektivněji využívat příležitosti na trhu. Firma má vedoucí pozici na trhu a výhledově firmě nehrozí zásadní hrozba, která by mohla tuto pozici ohrozit.

9.5.1 Strategie SO

Pokud by se ČEZ Distribuce řídila strategií SO (ofenzivní strategie), znamenalo by to, že by využívala svých silných stránek k tomu, aby kapitalizovala na současných příležitostech.

Díky investicím do různých technologií, kvalifikovanému personálu, motivujícímu pracovnímu prostředí, vysokým finančním prostředkům a vysokému objemu aktiv může velice efektivně těžit ze stávajících příležitostí na trhu.

Největšími příležitostmi jsou význam služby, tedy distribuce elektřiny, a systém na trhu, jelikož území ČR je již rozděleno mezi největší distributory a není možné, aby na trh vstoupila nová firma.

Velká příležitost pro firmu spočívá také v trendu digitalizace. ČEZ Distribuce již instaluje na své distribuční síti optické kabely, díky čemuž mohou rozšířit své portfolio služeb o poskytování internetových služeb vedle distribuce elektřiny a spravování telekomunikačních sítí.

Firma také může takto zavést tzv. chytré sítě, čímž se opět zkvalitní služby v distribuci elektřiny díky zvýšení efektivity prostřednictvím měřitelného sledování toku elektřiny a lepší reakce na poptávku, což umožňuje poskytovat nižší ceny na trhu.

9.5.2 Strategie ST

Během strategie ST (defenzivní strategie) firma čelí hrozbám prostřednictvím svých silných stránek.

Hlavní hrozby plynou především z požadavků na ekologizaci průmyslu a celkově z rostoucí důležitosti celého konceptu udržitelnosti, trendu digitalizace a trendu decentralizace.

ČEZ Distribuce implementuje hned několik technologií, které pomáhají k šetření životního prostředí jako je např. technologie CCS.

Zároveň se firma podílí na péči o vlastní zaměstnance i o společnost jako takovou např. prostřednictvím finanční podpory vybraných organizací. ČEZ Distribuce si je vědoma těchto trendů a snaží se podnikat tak, aby podnikání firmy šlo ruku v ruce s vývojem trhu.

Firma podniká dle zásad konceptu CSR, který souvisí s etikou podnikání v rámci konceptu udržitelnosti. Kromě péče o vlastní zaměstnance a vybrané skupiny obyvatel a implementace technologií, které snižují negativní dopad na životní prostředí firma také ekologicky nakládá s odpady a snaží se vymyslet způsoby úschovy energie tak, aby mohla poskytovat elektřinu za co nejlepší ceny, čímž splňuje také pilíř ekonomický z celého konceptu udržitelnosti.

9.5.3 Strategie WO

Při využití strategie WO (strategie spojenectví) firma využívá stávajících příležitostí k překonání vlastních slabých stránek. V takovém případě se firmě doporučuje, aby se spojila s jinou firmou, se kterou se o příležitosti rozdělí a která pomůže potlačit slabé stránky.

Mezi slabé stránky ČEZ Distribuce patří pouze drobné nedostatky ve správě financí a dvě aféry spojené s podnikáním v zahraničí. Slabé stránky firmy mohou poškodit její image, a to konkrétně při pozdním splácení svých závazků nebo při prokázání viny v aférách spojených s korupcí apod.

ČEZ Distribuce by tak měla co nejvíce využít příležitosti v oblasti technologií a možnosti využití své dominantní pozice na trhu a dlouholeté historie podnikání, aby si udržela či dokonce zlepšila svou image. Rozšířením portfolia a také zaměřením na inovaci technologií může oslovit více obyvatel a díky tomu tuto image zlepšit.

9.5.4 Strategie WT

V případě strategie ST (strategie úniku/likvidace) by měla firma zvážit efektivní likvidaci s co nejnižšími dopady, změnu trhu či rozšíření portfolia.

ČEZ Distribuce se již na rozšíření portfolia připravuje, jelikož trend dekarbonizace a celkové ekologizace vytváří jistá omezení pro distribuci elektřiny, a to ve formě nutných investic do technologií či omezení potřeby této služby např. kvůli energeticky soběstačným domům či decentralizaci ve formě energeticky soběstačných obcí. Tuto soběstačnost umožňují právě obnovitelné zdroje energie. Při omezení poptávky po distribuci elektřiny může firma kompenzovat ušlé zisky právě poskytováním dodatečných služeb prostřednictvím telekomunikační a optické sítě.

10 Marketingový výzkum

Důležitou součástí strategického marketingového plánování je kromě situační analýzy marketingový výzkum, označovaný také jako výzkum trhu. Prostřednictvím marketingového výzkumu lze získat zpětnou vazbu veřejnosti, se kterou je daná firma v kontaktu.

Zvoleným nástrojem výzkumu je dotazníkové šetření, které umožňuje efektivní sběr dat bez osobního kontaktu a následné hlubší statistické zpracování pro získání detailnějšího pohledu na zkoumanou problematiku.

10.1 Cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké mají občané České republiky povědomí o současné energetice v zemi a o oblasti udržitelnosti. Cílem šetření bylo také zjistit preference občanů co se týče energetiky a udržitelnosti a jejich názor ohledně spojení těchto dvou oblastí.

10.2 Popis zkoumaného vzorku respondentů

Pro výběr zkoumaného vzorku respondentů byl vybrán prostý náhodný výběr, tedy výběr bez stanovených striktních pravidel. Proto je cílová skupina definována v podstatě pouze jako obyvatelstvo ČR. Nezáleží tedy na pohlaví, věku, místu bydliště v rámci ČR ani na tom, zdali jsou respondenti zákazníci firmy ČEZ či jiné společnosti.

10.3 Distribuce dotazníku

Pro oslovení respondentů byla primárně využívána sociální síť Facebook. Dotazník byl sdílen na stránkách několika uzavřených skupin v rámci této sociální sítě. Dále byla využita sekce komentářů u příspěvků týkajících se oblasti energetiky na stránkách Hospodářských novin, iDnes a Respektu. Další využitou sociální sítí byl LinkedIn.

Tímto sdílením bylo získáno pouhých 45 respondentů. Dle názoru některých respondentů není téma energetiky atraktivní k diskusi a měli strach, že nejsou dostatečně informováni pro účast v šetření.

Kvůli nízkému počtu respondentů bylo nutné oslovit další sociální skupiny. Osloveni byli členové skupin Jaderná energetika, oEnergetice a Obnovitelně.cz. Díky oslovení

těchto skupin se rapidně navýšil počet respondentů, a to konkrétně na 113, který je ale stále nedostatečný. Počet respondentů potvrzuje nízký zájem o tuto problematiku. Důkazem je také procento nedokončených dotazníků, které činí 68 %.

Dle sledování průběžných výsledků bylo zjištěno, že nejvíce se o téma zajímají lidé preferující jadernou energii. Před sdílením dotazníku na poslední tři zmíněné skupiny respondenti obecně více preferovaly možnosti inklinující ke konceptu udržitelnosti.

Výsledky byly zásadně odlišné po následující distribuci dotazníku, kdy nejvíce volenou surovinou byl uran a pro budoucnost volba rozšíření jaderných elektráren. Členové skupiny Jaderná energetika měli dokonce dodatečné otázky k dotazníku, které pokládali v sekci komentářů nebo v soukromých zprávách. Dokonce žádali i o veřejné sdílení celkových výsledků šetření.

10.4 Výzkumné otázky

V rámci stanovení výzkumných otázek je stanovena jedna obecná výzkumná otázka, ze které jsou pak odvozeny dílčí specifické výzkumné otázky, které již definují otázku více konkrétněji.

VO₁: Jak respondenti vnímají oblast energetiky a koncept udržitelnosti?

SO₁: Ovlivňuje věk vliv na zájem o složení energetického mixu?

SO₂: Ovlivňuje věk vnímání působení energetického průmyslu na životní prostředí?

SO₃: Ovlivňuje věk volbu využívání energeticky soběstačných domů?

SO₄: Má pohlaví vliv na vůli podílet se na strategických rozhodnutích ohledně energetiky?

SO₅: Jsou odběratelé elektřiny, kteří sami platí zálohy více přesvědčeni, že je energetický průmysl ovlivňuje?

SO₆: Mají lidé obávající se energetické chudoby vyšší inklinaci k souhlasu s projektem rozšíření jaderné elektrárny Dukovany?

SO₇: Má spokojenost se současným energetickým mixem vliv na preferenci jaderné energie?

10.5 Hypotézy

Ze specifických otázek uvedených v předchozí podkapitole lze nyní definovat hypotézy, které vyjadřují vztah mezi dvěma proměnnými. Tento vztah lze potvrdit nebo vyvrátit vybranými statistickými metodami.

Z každé specifické otázky je stanovena nulová a alternativní hypotéza, přičemž nulová hypotéza vždy tvrdí, že vztah mezi proměnnými neexistuje. Celkem tak vzniklo 7 hypotéz, které budou v následující podkapitole statisticky ověřeny prostřednictvím vybraných metod.

H₁: Existuje vztah mezi věkem a zájmem o zdroje elektrické energie.

Tato hypotéza ověřuje, zdali má věk vliv na zájem o složení současného energetického mixu ČR. Energetický mix představuje podíly jednotlivých zdrojů elektrické energie, přičemž některé mohou být obnovitelné a některé naopak neobnovitelné.

H₂: Existuje vztah mezi věkem a mírou souhlasu s nepříznivým vlivem energetického průmyslu na životní prostředí.

Druhá hypotéza porovnává věk respondentů a zvolenou míru souhlasu ohledně tvrzení, že současný energetický průmysl má nepříznivý vliv na životní prostředí.

H₃: Existuje vztah mezi věkem a preferencí energeticky soběstačných domů jakožto jednu z budoucích alternativ vývoje české energetiky.

Další hypotéza 3 ověřuje vztah mezi věkem respondenta a zvolením energeticky soběstačného domu jako jednu z nabízených alternativ pro budoucí vývoj české energetiky.

H₄: Existuje vztah mezi pohlavím a zájmem o zapojení se do tvorby strategických rozhodnutí vlády v oblasti energetiky státu.

Čtvrtá hypotéza ověřuje vztah mezi pohlavím respondenta a jeho vůlí se podílet libovolným způsobem na tvorbě strategických rozhodnutí vlády ohledně energetiky. Hypotéza tedy zjišťuje, zdali respondenti chtějí, aby vláda vyslyšela jejich názory.

H₅: Existuje vztah mezi samostatným placením záloh za elektřinu a přesvědčením o vlivu energetického průmyslu na život obyvatelstva.

Pátá hypotéza zjišťuje, zdali lidé, kteří za sebe platí sami zálohy za elektřinu jsou více přesvědčeni, že nás energetický průmysl ovlivňuje.

H6: Existuje vztah mezi obavou z energetické chudoby a souhlasem s projektem rozšíření jaderné elektrárny Dukovany.

Předposlední hypotéza ověřuje, jestli lidé, kteří souhlasí s rozšířením jaderné elektrárny Dukovany mají větší obavy z energetické chudoby. Ta představuje hrozbu nedostatku elektřiny v budoucnu kvůli přechodu na nízkouhlíkové zdroje, což znamená omezení využívání uhelných zdrojů.

H7: Existuje vztah mezi preferencí jaderné energie jakožto zdroje elektřiny a spokojeností se současným složením energetického mixu

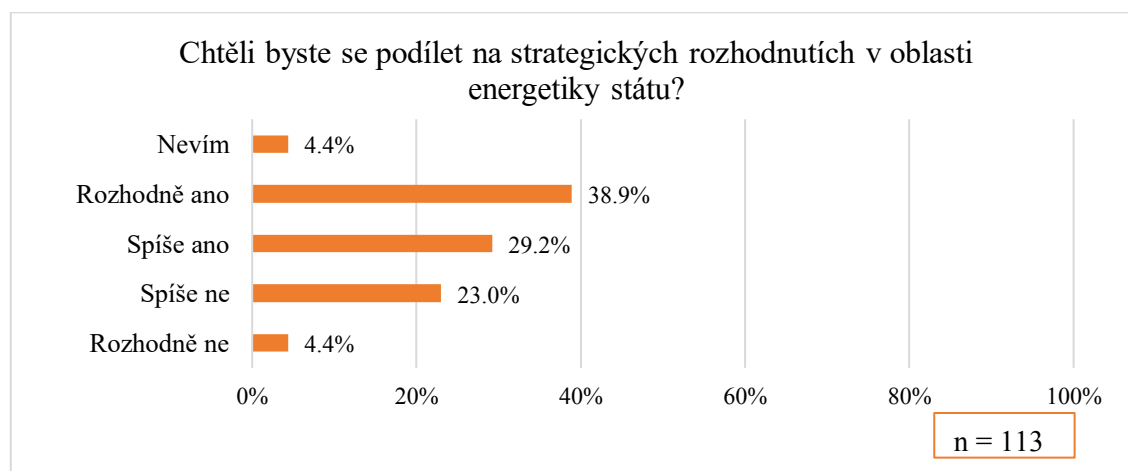
Poslední hypotéza ověřuje vztah mezi volbou jaderné energie jako jednoho z možných zdrojů, ze kterých by respondent preferoval výrobu elektřiny, a jeho spokojeností se současným složením energetického mixu.

10.6 Analýza odpovědí respondentů

Struktura dotazníku byla rozdělena do tří sekcí. První sekcí byly zahřívací otázky, jednoduché na zodpovězení. Na tyto otázky navazovaly složitější a komplexnější otázky, u kterých se musel respondent více zamyslet a odpověď vyžadovala o něco více času. V poslední části byly kategorizační otázky týkající se pohlaví, věku a vzdělání.

Níže jsou uvedeny odpovědi respondentů na jednotlivé otázky. Pro znázornění výsledků jsou využity grafy četností, konkrétně výsečové a sloupcové, stupnicové škály a sémantický diferenciál.

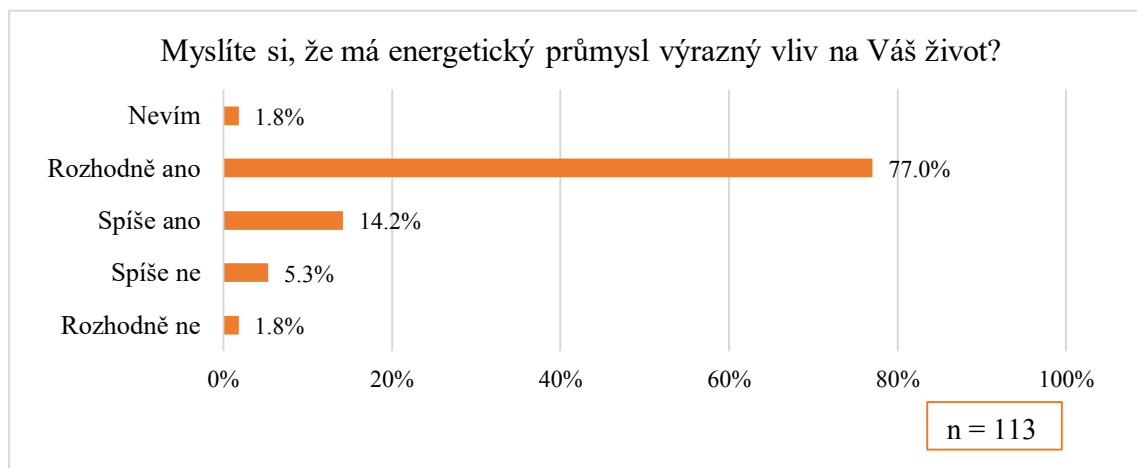
Obrázek č. 14: Otázka č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků z Obrázku č. 14 se nejvyšší procento, konkrétně 38,9 %, respondentů chce podílet na strategických rozhodnutích státu ohledně energetiky. 31 respondentů ze 113 odpovědělo, že se spíše nebo rozhodně nechtějí na tomto rozhodování podílet.

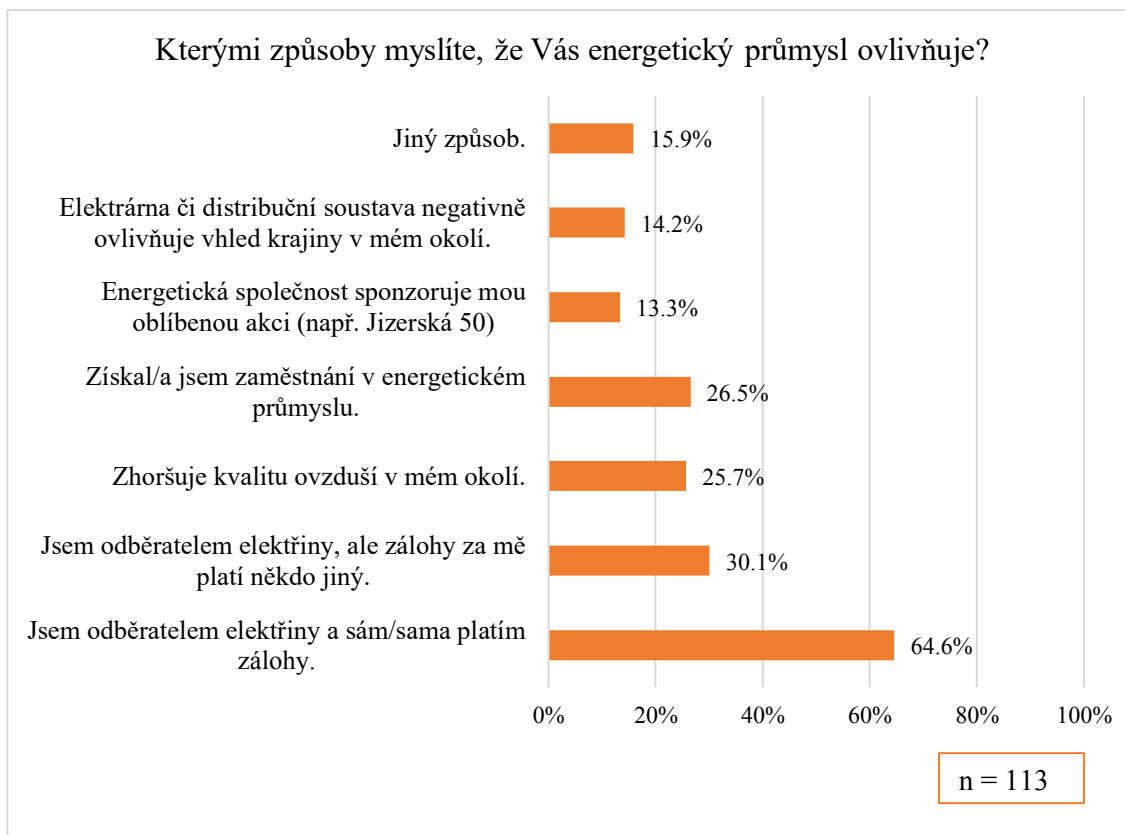
Obrázek č. 15: Otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

U druhé otázky uvedené na Obrázku č. 15 jsou responze mnohem méně rovnoměrně rozložené než u otázky první. Zde jasně převažuje odpověď „rozhodně ano“, a to 77 %. Tyto výsledky také znamenají, že i respondenti, kteří se nechtějí podílet na tvorbě energetické strategie jsou rozhodně přesvědčeni o tom, že je energetický průmysl výrazně ovlivňuje.

Obrázek č. 16: Otázka č. 3

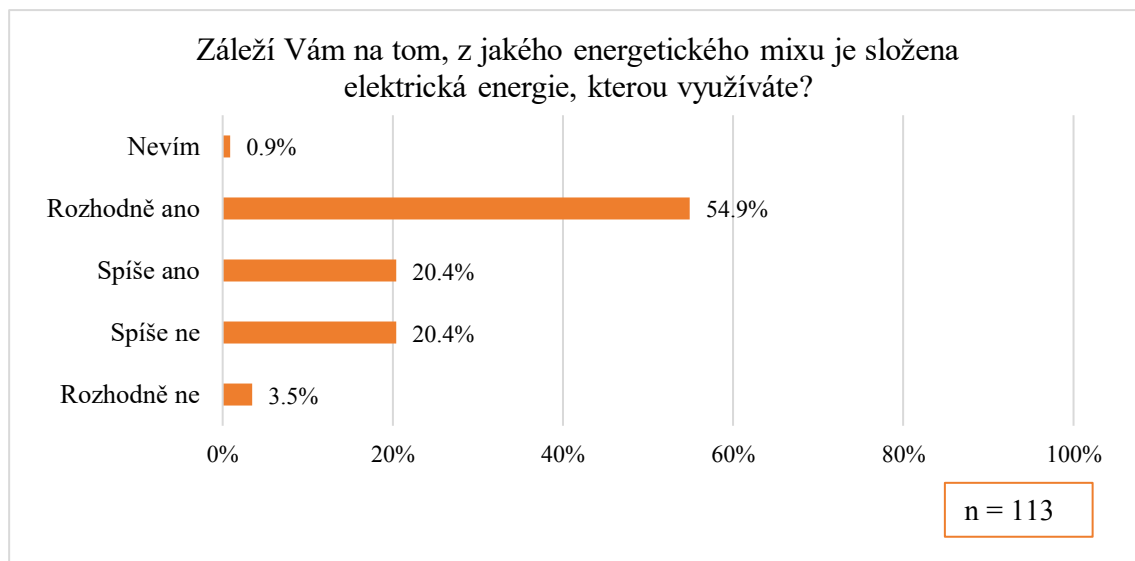


Zdroj: vlastní zpracování

U třetí otázky z Obrázku č. 16 respondenti nejvíce využívali možnost uvedení vlastní odpovědi. Mezi dodatečné odpovědi patřily především zmínky toho, že energetický průmysl nás ovlivňuje ve všech činnostech, zmínění vlastnictví akcií holdingu ČEZ, a.s. nebo že energie je základem ekonomiky. Celkem možnost „jiný způsob“ využilo 18 respondentů.

Výsledky této odpovědi potvrzují, že lidé, kteří byli ochotni se šetření zúčastnit již mají osobní zkušenosti s energetikou ve formě samostatného placení záloh nebo dokonce zaměstnáním v tomto průmyslu.

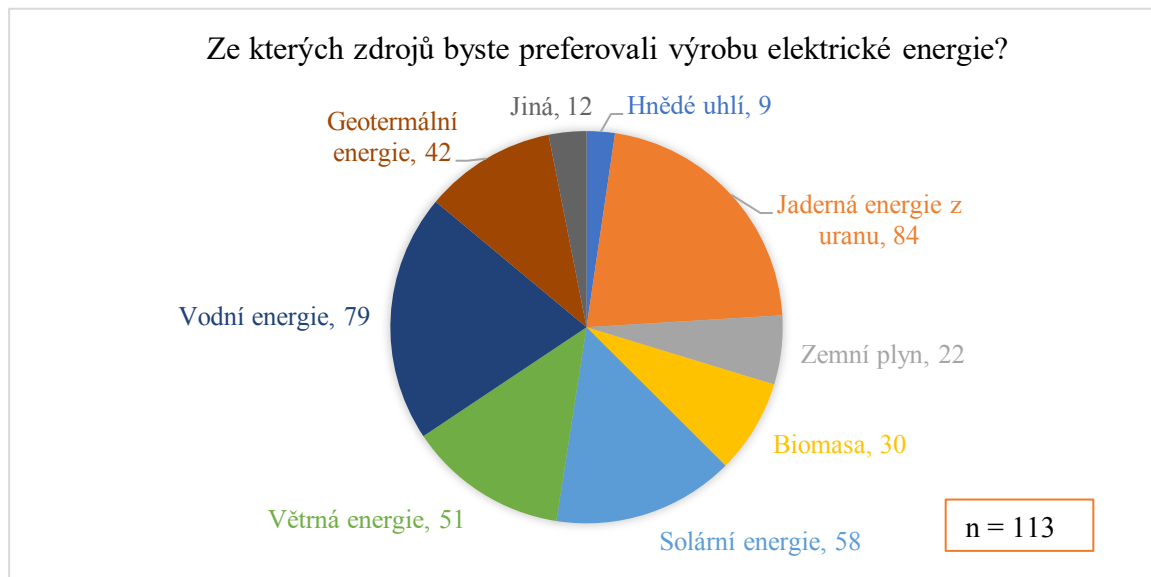
Obrázek č. 17: Otázka č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků z Obrázku č. 17, 27 respondentům ze 113 rozhodně nebo spíše nezáleží na složení energetického mixu. Pozitivní je, že 85 respondentům na tomto složení záleží.

Obrázek č. 18: Otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

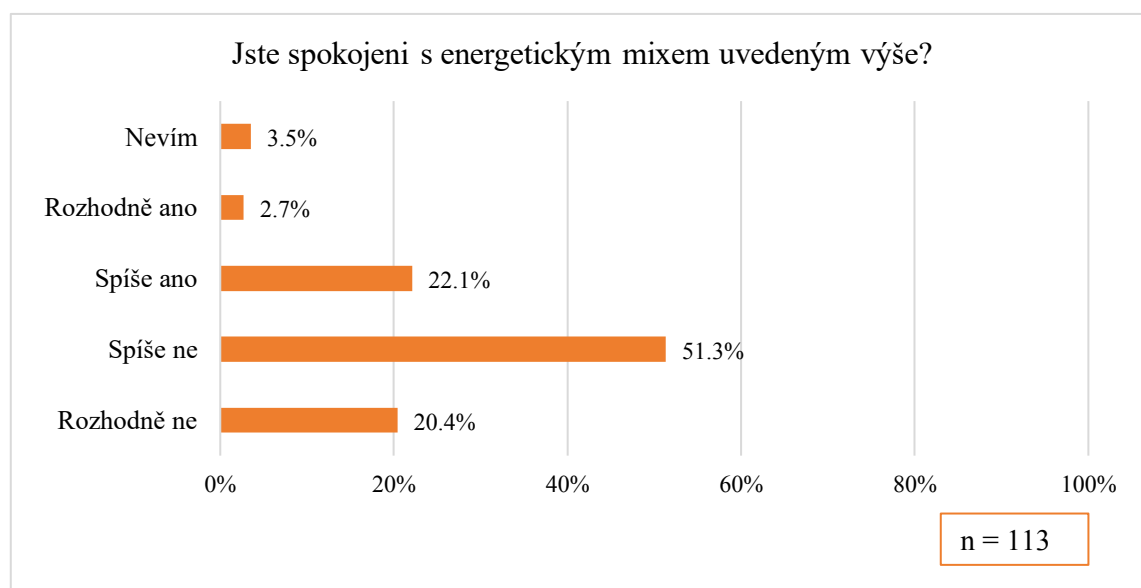
U otázky na Obrázku č. 18 měli respondenti na výběr z více možností. Výsledky jsou zobrazeny počtem respondentů, nikoliv procentem. Nejvíce preferovaným zdrojem elektrické energie dle respondentů je jaderná energie z uranu, kdy tato odpověď

byla zvolena 84 respondenty. Druhou nejvíce preferovanou surovinou je vodní energie, třetí pak energie solární. Nejméně preferovanými zdroji jsou hnědé uhlí a zemní plyn, které se nejvíce podílí na současném energetickém mixu státu. Mezi zdroje, které nebyly zobrazeny v možnostech, lidé přidávali např. napojení na statické pole z atmosféry, jadernou energii z thoria nebo termojadernou fúzi.

Pro zodpovězení šesté otázky byl respondentům poskytnut doplňující text, který popisoval současnou strukturu energetického mixu ČR:

- Hnědé uhlí 46,18 %
- Jaderné zdroje 39,09 %
- Zemní plyn 7,74 %
- Biomasa 1,81 %
- Solární energie 1,66 %
- Větrná energie 0,00 %
- Vodní energie 0,44 %
- Geotermální 0,00 %
- Černé uhlí 2,84 %
- Ropa a ropné produkty 0,15 %
- Druhotné zdroje a ostatní 0,10 %

Obrázek č. 19: Otázka č. 6



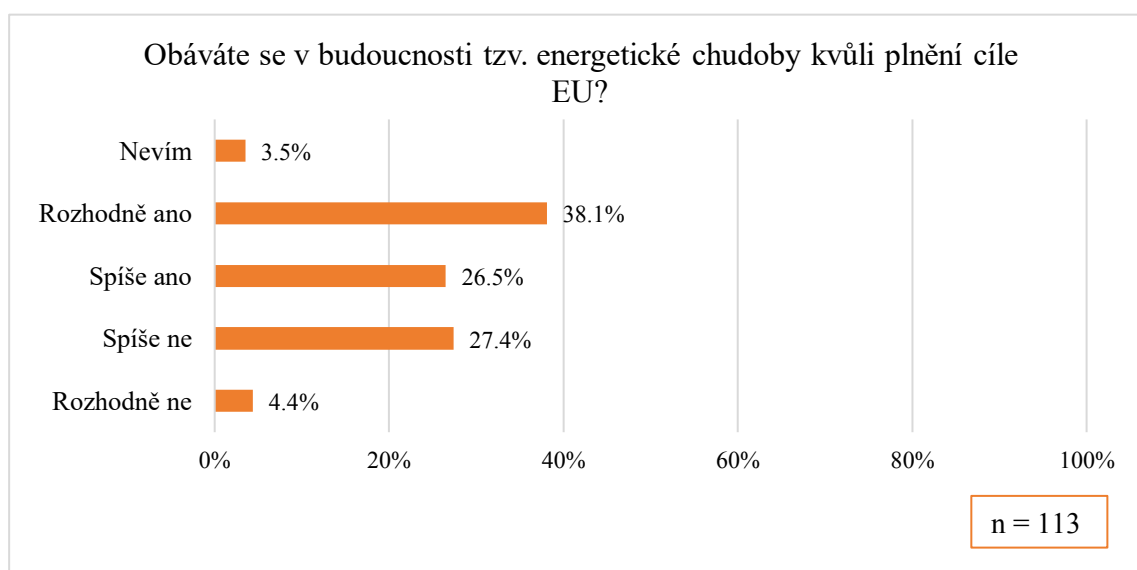
Zdroj: vlastní zpracování

Majoritní převaha respondentů dle výsledků z Obrázku č. 19 nesouhlasí se stávajícím složením energetického mixu, který je uveden výše. Nejvíce využívanými surovinami jsou hnědé uhlí, jaderné zdroje a zemní plyn. Bohužel vodní energie, která byl v předchozí otázce zvolena jako druhý nejvíce preferovaný zdroj byl v roce 2019 využíván pouze z 0,44 %.

Doplňující text byl využit také pro zodpovězení sedmé otázky, která zjišťovala, jestli se respondenti obávají v budoucnu energetické chudoby kvůli plnění cíle EU. Tyto cíle byly uvedeny pro plně informované rozhodnutí respondentů:

- „Evropská unie má stanoven pro rok 2050 cíl snížení emisí skleníkových plynů o 80–95 % v porovnání s rokem 1990.“
- „V ČR bude tak již po roce 2030 odstavena většina uhelných elektráren, které se na znečištění ovzduší podílejí nejvíce.“

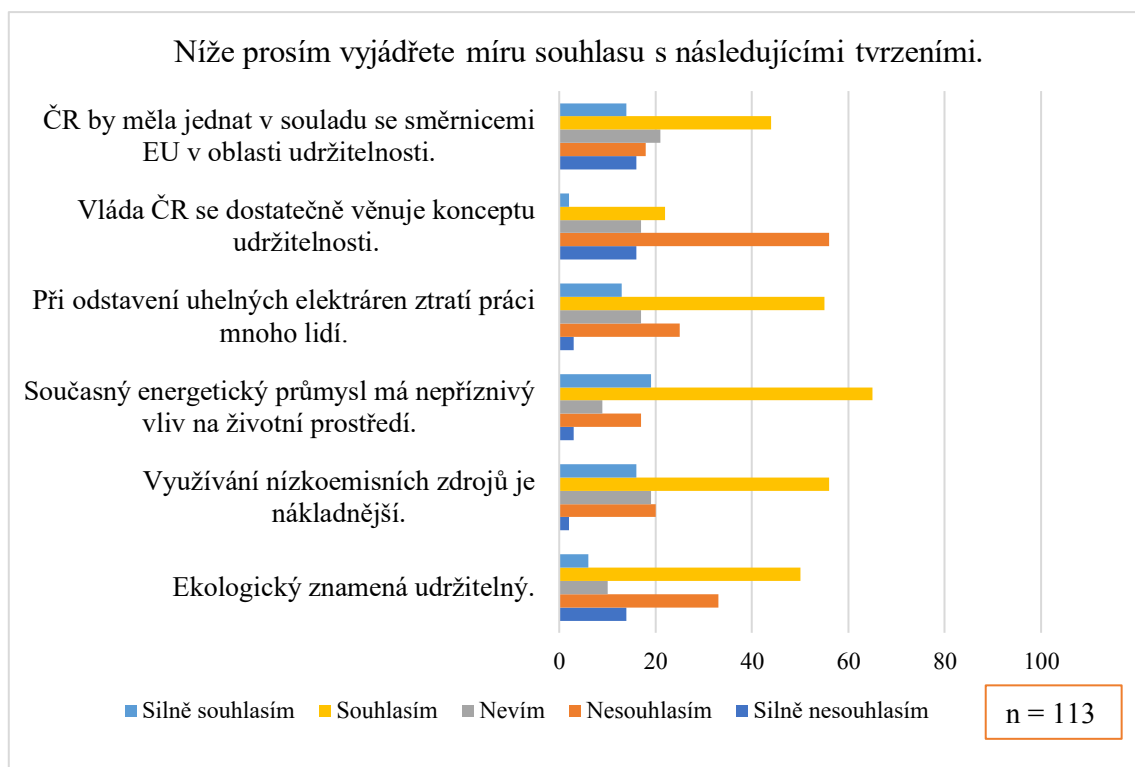
Obrázek č. 20: Otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Energetické chudoby se dle Obrázku č. 20 obává 64,6 % respondentů. Vedení energetického průmyslu by tak mělo více medializovat fakta, aby se lidé nemuseli této situace obávat. ČR má v této oblasti stanovené plány a to např. přestavbu uhelných elektráren na plynové.

Obrázek č. 21: Otázka č. 8

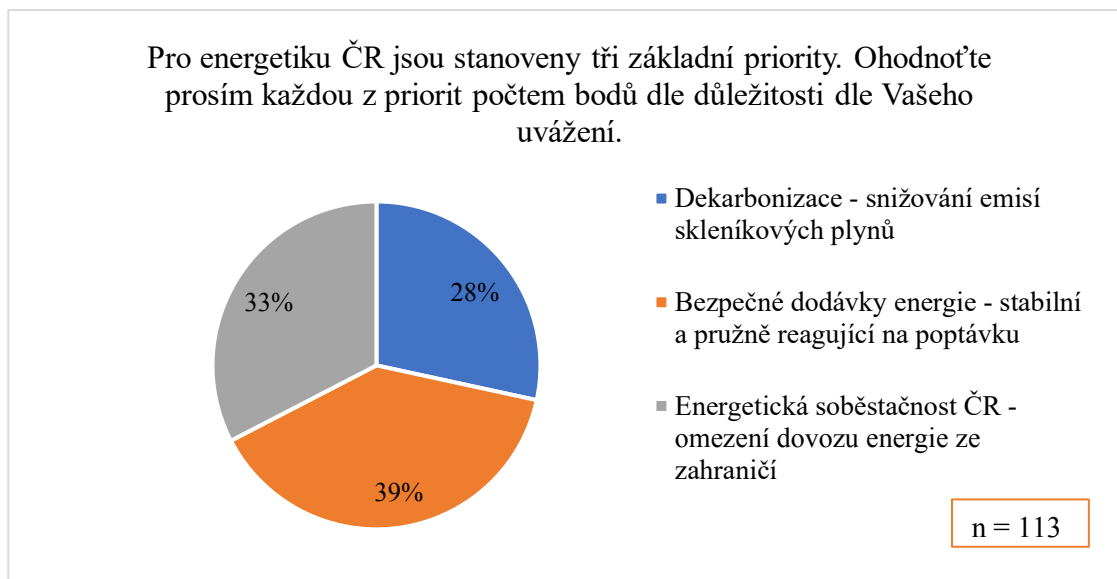


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky uvedené na Obrázku č. 21 měli respondenti vyjádřit míru souhlasu s šesti uvedenými tvrzeními. Účelem této otázky bylo zjistit, do jaké míry jsou respondenti informováni nejen o oblasti energetiky ale také o konceptu udržitelnosti.

Např. první tvrzení: „Ekologický znamená udržitelný.“ bylo účelně uvedeno mylně. Udržitelnost se totiž skládá ze tří pilířů: ekologický, sociální a ekonomický, tudíž ekologický je pouze jeho dílčí částí. 56 respondentů s tímto tvrzením souhlasilo a 10 z nich odpověď nevědělo. Dle většiny respondentů by se také vláda měla více věnovat konceptu udržitelnosti a jednat tak více v souladu s vydanými směrnicemi EU v rámci této oblasti.

Obrázek č. 22: Otázka č. 9

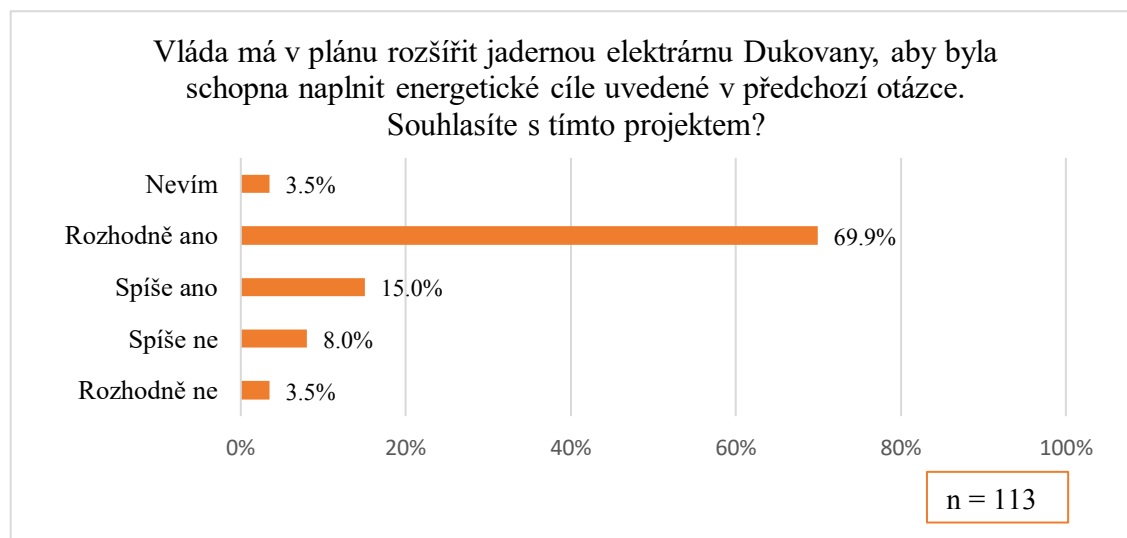


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky č. 9 z Obrázku č. 22 výše měli respondenti celkem 100 bodů, které museli rozdělit mezi tři možnosti dle důležitosti. Možnosti byly vyjádřeny třemi prioritami státu, mezi které patří dekarbonizace, bezpečné dodávky energie a energetická soběstačnost země.

Zde byly body rozloženy převážně rovnoměrně. Největší váhu má dle respondentů prioritou bezpečnosti dodávek energie. Nejméně podstatná pro ně byla pak dekarbonizace, tedy snížení emisí skleníkových plynů.

Obrázek č. 23: Otázka č. 10



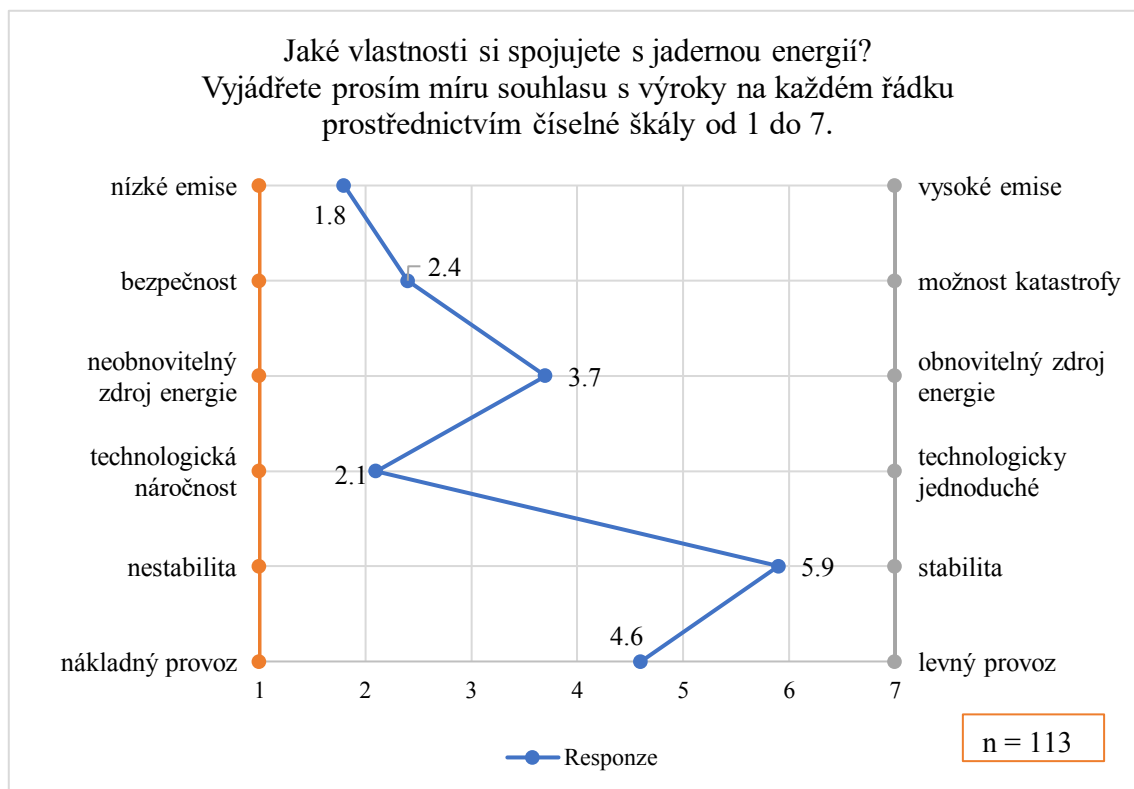
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 uvedená na Obrázku č. 23 se týkala názoru respondentů na plánovaný projekt rozšíření jaderné elektrárny Dukovany. Tento projekt byl navržen za účelem naplnění energetických cílů stanovených vládou ČR.

Dle výsledků majoritní většina respondentů souhlasí s rozšířením jaderné elektrárny Dukovany, konkrétně 96 z celkových 113.

Jedenáctá otázka uvedena na Obrázku č. 24 byla pojata formou sémantického diferenciálu, kdy se respondenti měli přiklonit k jedné ze dvou variant prostřednictvím sedmistupňové číselné škály.

Obrázek č. 24: Otázka č. 11



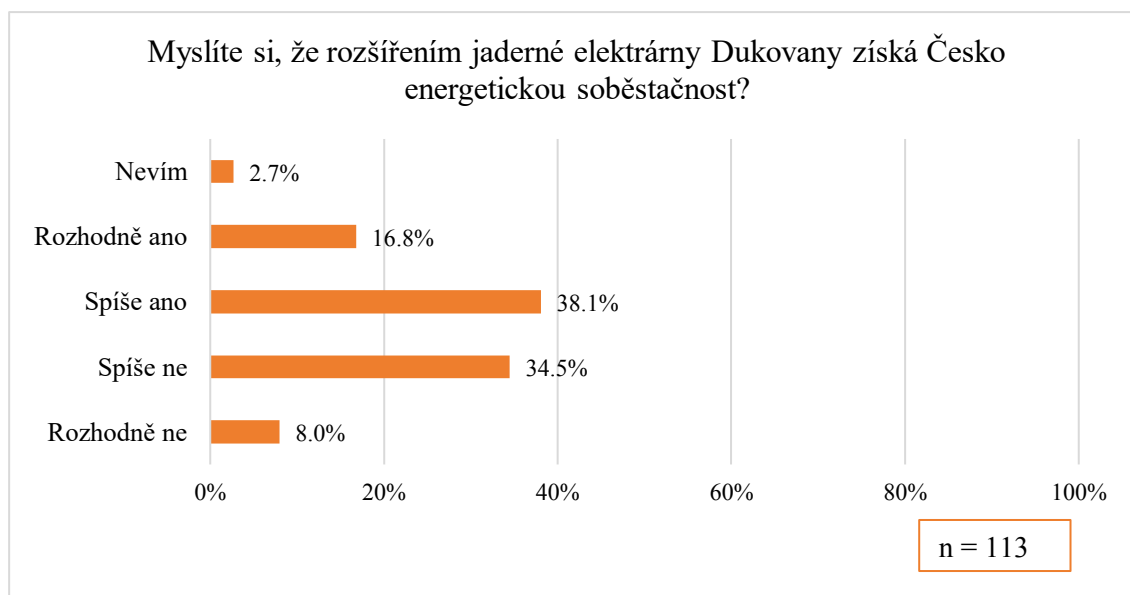
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty uvedeny na spojnici dat jsou tvořeny průměrnými hodnotami z odpovědí všech respondentů pro každou ze šesti dvojic pojmů. Účelem bylo zjistit pocitu a názory respondentů ohledně jaderné energie.

Průměrně si respondenti spojují jadernou energií více s nízkými emisemi, bezpečností provozu, technologickou náročností, stabilitou a víceméně i s levným provozem.

Nejvíce sporná je odpověď ohledně obnovitelnosti zdroje, kde je průměrná odpověď skoro uprostřed.

Obrázek č. 25: Otázka č. 12

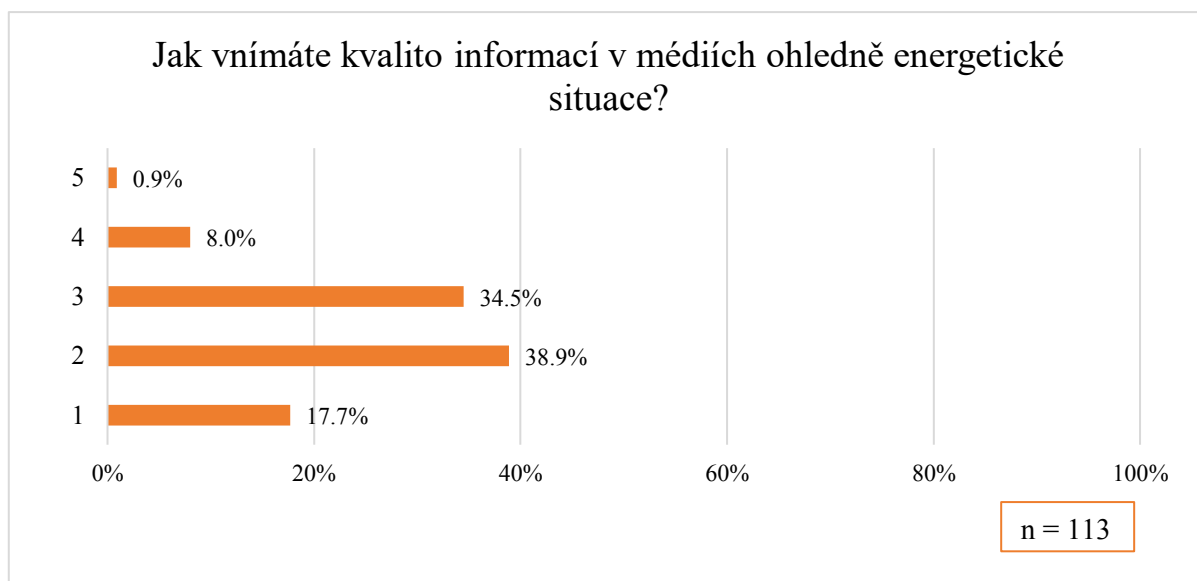


Zdroj: vlastní zpracování

Vláda vysvětluje záměr projektu rozšíření jaderné elektrárny Dukovany veřejnosti především jako snahu získat energetickou soběstačnost pro ČR, tedy omezit dodávky energie ze zahraničních zemí. Většina respondentů věří, že díky tomuto projektu lze dosáhnout energetické soběstačnosti, nicméně velké procento respondentů s tímto výrokem vlády nesouhlasí.

Z tohoto důvodu byla respondentům podána také otázka ohledně kvality informací v médiích zahrnujících témata energetiky. Respondenti mohli u této otázky uvedené na Obrázku č. 25 hodnotit pomocí tzv. hvězdičkového hodnocení, kdy 5 hvězd značilo nejlepší ohodnocení a 1 hvězda pak nejhorší. Průměrně respondenti kvalitu informací hodnotili počtem 2,4 hvězd.

Obrázek č. 26: Otázka č. 13



Zdroje: vlastní zpracování

Osa Y na uvedeném Obrázku č. 26 zobrazuje počet hvězd od 1 do 5. Osa X pak klasicky procentuální počet responzí. Dle výsledků největší procento respondentů ohodnotilo pouhými dvěma hvězdami.

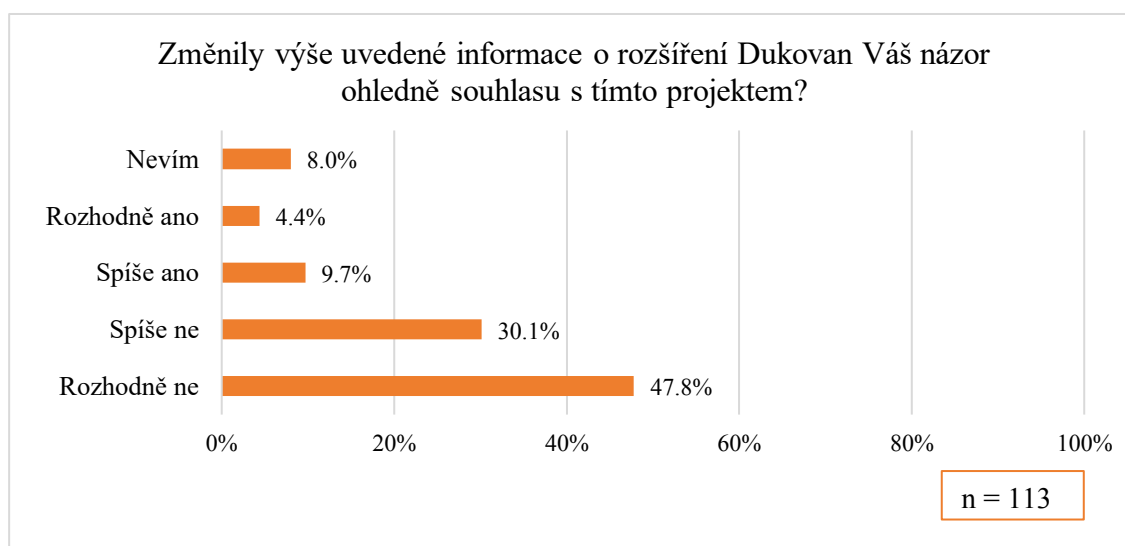
Pro zodpovězení otázky č. 14 uvedené na Obrázku č. 27 byly respondentům poskytnuty informace ohledně projektu rozšíření Dukovan a zkušeností s podobnou výstavbou v zahraničí. Tyto informace byly sestaveny na základě ověřených zdrojů.

Účelem této otázky bylo zjistit, zdali uvedené informace, které nejsou v popředí médií ovlivní předchozí respondentův názor ohledně tohoto projektu. Uvedené informace zní následovně:

- Pro výstavbu bude vyhlášen tendr, o který projevuje zájem ruská firma Rosatom.
- Státem je garantovaná výkupní cena elektřiny z budoucího jaderného bloku 50 až 60 eur za MWh, což odpovídá současné úrovni.
- Případné vyšší náklady budou promítnuty do konečné ceny pro spotřebitele, nebo bude rozdíl dorovnán ze státního rozpočtu.
- Jediným případem, kdy byla efektivně stanovena cena již během tendru, je britská elektrárna Hinkley Point s výkupní cenou 110 eur za MWh.
- Zákon umožňuje výkupní cenu v budoucnu měnit dle potřeby.
- Podle optimistických odhadů vlády bude stavba stát 150 miliard Kč a potrvá 7 let.

- Z praxe v zahraničních zemích je známo, že stanovený rozpočet i doba trvání jsou vždy překročeny.
- V roce 2014 jednala vláda o podobném projektu v rámci jaderné elektrárny Temelín. Projekt byl nakonec zamítnut, jelikož vláda odmítla přenášet riziko na spotřebitele a daňové poplatníky prostřednictvím garantovaných výkupních cen.
- Kolem roku 2030 bude odstavena většina uhelných elektráren v ČR, které momentálně tvoří přes 40 % výroby elektřiny.
- Nové Dukovany jsou schopny zajistit pouze 9 TWh elektřiny za rok, což tvoří 11 % z celkové výroby elektřiny v ČR.

Obrázek č. 27: Otázka č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Drtivá většina respondentů uvedla, že tyto informace jejich názor neovlivnily. Nejvíce aktivními respondenty byli zastánci jaderné energetiky, kteří si za svým názorem stojí a ani informace, které by jejich názor mohly ovlivnit jejich názor nezvrátí.

Otázka uvedená na Obrázku č. 28 se týkala volby respondentů ohledně budoucího vývoje energetiky. Zde mohli respondenti vybrat více možných odpovědí a zároveň dopsat svou vlastní.

Obrázek č. 28: Otázka č. 15

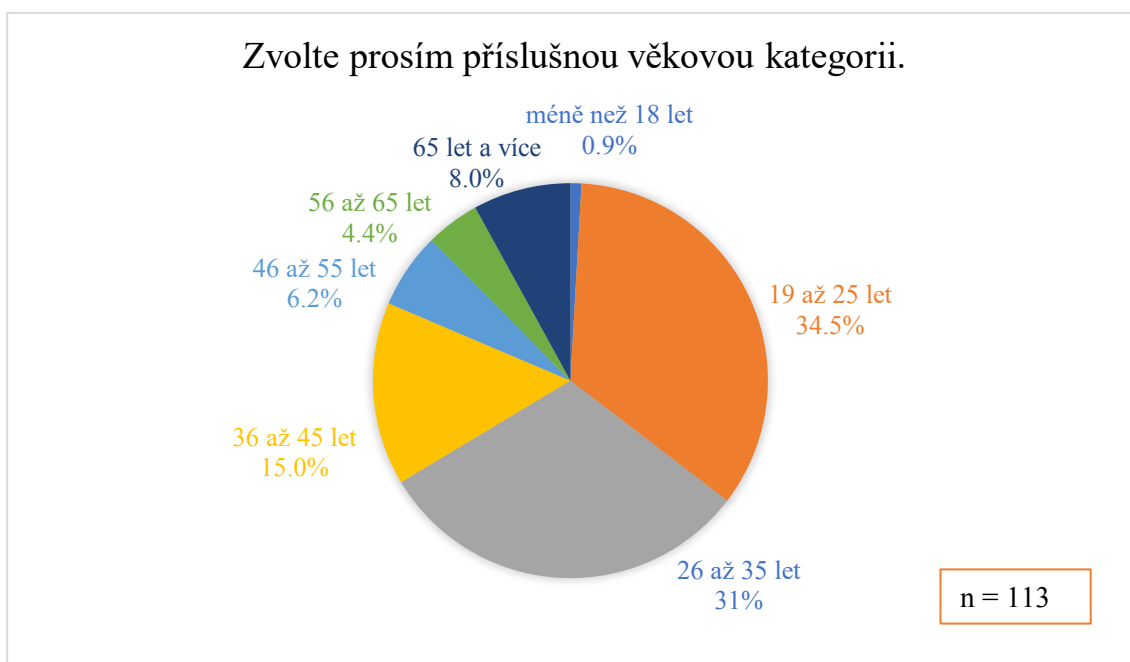


Zdroj: vlastní zpracování

Během průběžného sledování výsledků velká převaha respondentů volila jakožto budoucí alternativu energeticky soběstačné domy. Nicméně po sdílení dotazníku na dalších skupinách osob na sociálních sítích vede volba vybudování dalších jaderných elektráren či jaderných bloků.

Poslední tři otázky byly čistě klasifikační a týkaly se pohlaví, věkové kategorie a vzdělání. Mezi respondenty převažovali muži, a to z 72,6 %. Tedy 82 respondentů byli muži, 30 ženy a 1 respondent nechtěl své pohlaví uvést. Co se týče zastoupení jednotlivých kategorií, ty zobrazuje Obrázek č. 29:

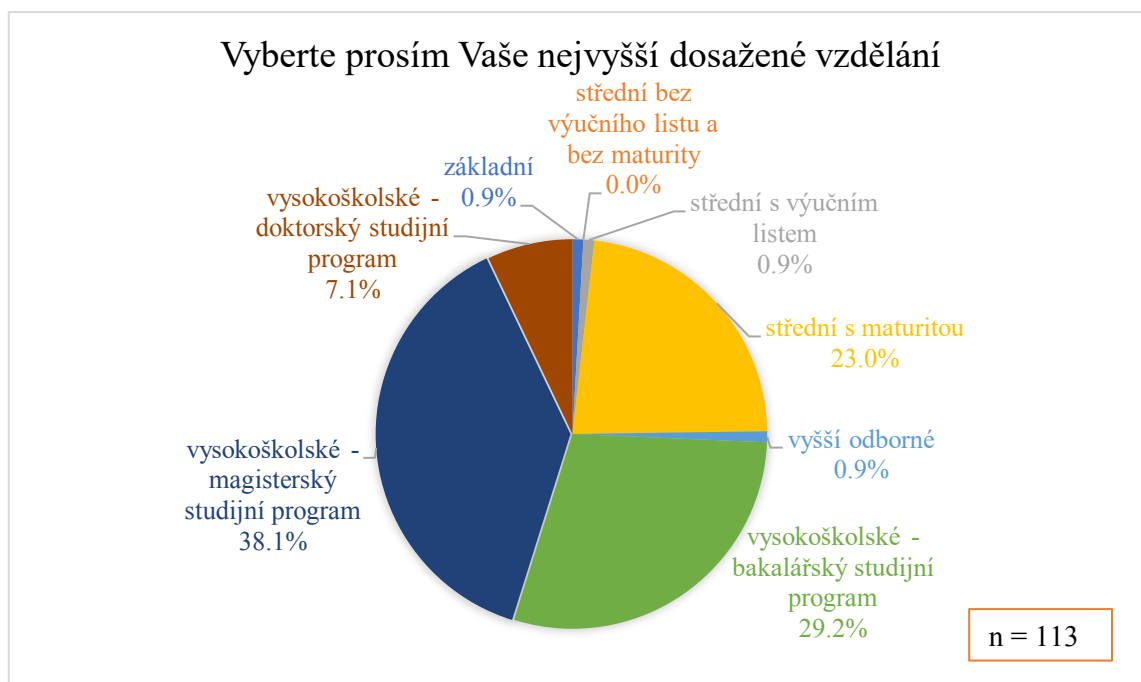
Obrázek č. 29: Otázka č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení měla mezi respondenty věková kategorie 19 až 25 let, kdy tento podíl činil až 35 %. S podílem 31 % následovala věková kategorie 26 až 35 let. Nejnižší zastoupení bylo mezi respondenty mladšími 18 let.

Obrázek č. 30: Otázka č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 30 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání z vysoké školy, konkrétně z magisterského programu. Kromě středního vzdělání bez výučního listu a bez maturity jsou zastoupeny všechny úrovně vzdělání.

10.7 Testování hypotéz

Celkem bylo testováno 7 hypotéz. Pro statistické ověřování hypotéz byly využity testy Kendallův test a Mann-Whitneyův test. Ověření hypotéz bylo provedeno v programu Statistica. Kendallův test ověřuje závislost mezi dvěma proměnnými, kdy obě proměnné jsou složeny z vícero znaků. Mann-Whitneyův test pak ověřuje vztah mezi dvěma proměnnými, kde jedna z nich je složena pouze ze dvou znaků.

První hypotéza byla stanovena takto: „**H₁: Existuje vztah mezi věkem a zájmem o zdroje elektrické energie.**“ Vztah je zde ověřován Kendallovým testem mezi otázkami 17 a 4, přičemž otázka č. 17 zkoumala věk respondentů a otázka č. 4., zdali respondentům záleží na složení energetického mixu, ze kterého je vyráběna elektrická energie. P-hodnota testu činí 0,148447, což je hodnota vyšší než α 0,05. To znamená, že nulová hypotéza není zamítnuta a vztah mezi těmito jevy neexistuje.

Hodnota Kendallova korelačního koeficientu se může pohybovat v intervalu $\langle -1; 1 \rangle$, přičemž pokud se hodnota rovná -1, jedná se o dokonalou neshodu dvou proměnných. Při hodnotě 1 se pak jedná o dokonalou shodu. Při testování první hypotézy činí tato hodnota 0,092030. Hodnota koeficientu se blíží nule, což potvrzuje že proměnné jsou nezávislé a vztah tedy neexistuje.

Druhá hypotéza: „**H₂: Existuje vztah mezi věkem a mírou souhlasu s nepříznivým vlivem energetického průmyslu na životní prostředí.**“ ověřuje vztah mezi 17. a 8. otázkou. Pro ověření druhé hypotézy byl opět využit Kendallův test. P-hodnota zde činila 0,000488. Pokud je p-hodnota nižší, než je hladina významnosti α 0,05, zamítáme nulovou hypotézu, která tvrdí, že vztah neexistuje. Závislost proměnných je tedy potvrzena a vztah mezi věkem a přesvědčením o negativním vlivu energetického průmyslu na životní prostředí existuje. Hodnota Kendallova korelačního koeficientu činí - 0,222078.

„**H₃: Existuje vztah mezi věkem a preferencí energeticky soběstačných domů jakožto jednu z budoucích alternativ vývoje české energetiky.**“ Třetí hypotéza ověřuje závislost mezi proměnnými z 17. a 5. otázky. Pro ověření třetí hypotézy byl využit Mann-Whitneyův test a p-hodnota činí 0,043803, což je menší hodnota než α . Nulová hypotéza o neexistujícím vztahu je tedy zamítnuta. Je potvrzena závislost mezi věkem a zvolením energeticky soběstačných domů pro budoucí vývoj energetiky ČR.

Čtvrtá hypotéza zní takto: „**H₄: Existuje vztah mezi pohlavím a zájmem o zapojení se do tvorby strategických rozhodnutí vlády v oblasti energetiky státu.**“ Tato hypotéza byla ověřena Kendallovo testem. P-hodnota v tomto případě činí 0,000001, je tedy nižší než α . Pohlaví tedy hraje roli při zájmu o podílení se na tvorbě strategií pro energetiku státu. Zde činí hodnota Kendallova korelačního koeficientu -0,308916.

„**H₅: Existuje vztah mezi samostatným placením záloh za elektřinu a přesvědčením o vlivu energetického průmyslu na život obyvatelstva.**“ Uvedená hypotéza č. 5 ověřuje vztah mezi odpověďmi z 2. a 3. otázky dotazníku. Zde byl použit Mann-Whitneyův test, kde p-hodnota činí 0,339756. Z důvodu vyšší p-hodnoty, než je hladina významnosti α lze tvrdit, že tento vztah nebyl potvrzen. Samostatné placení záloh za elektřinu tedy nemá vliv na přesvědčení o významnosti vlivu energetického průmyslu na život obyvatel.

Šestá hypotéza: „**H₆: Existuje vztah mezi obavou z energetické chudoby a souhlasem s projektem rozšíření jaderné elektrárny Dukovany.**“ zkoumá vztah mezi sedmou a desátou otázkou. Pro testování této hypotézy byl využit Kendallův test. P-hodnota tohoto testu uvádí hodnotu 0,000289, což je hodnota nižší než α . Vztah tedy existuje a lze tak tvrdit, že lidé, kteří mají obavu z energetické chudoby, tedy nedostatku elektřiny v budoucnu, více inklinují k souhlasu s rozšířením jaderné elektrárny Dukovany. Hodnota Kendallova korelačního koeficientu činí 0,230873.

Poslední hypotéza: „**H₇: Existuje vztah mezi preferencí jaderné energie jakožto zdroje elektřiny a spokojeností se současným složením energetického mixu.**“ zkoumá vztah mezi pátou a šestou otázkou. P-hodnota, která byla získána Mann-Whitneyho testem činí 0,434067, která je vyšší než hladina významnosti α . Spokojenost se současným energetickým mixem tedy nemá vliv na preferenci jaderné energie. Nelze tedy tvrdit, že lidé, kteří preferují jadernou energii jsou obecně více spokojeni se současně využívanými zdroji pro výrobu elektřiny.

10.8 Limity výzkumu

Hlavními limity výzkumu jsou omezení osobního kontaktu s lidmi v rámci vládních opatření v rámci pandemie nemoci COVID-19 a obtížné získávání respondentů kvůli sníženému zájmu o téma energetiky. Kvůli omezení osobního kontaktu musel být dotazník distribuován online, přičemž možnost osobní komunikace, která by doprovázela vyplňování písemného dotazníku by pomohla k hlubšímu pochopení důvodu pro nízkou vůli k vyplnění dotazníku či sníženého zájmu o obsažená témata.

Závěry tak mohou být provedeny především na základě číselných dat, průběžného zkoumání výsledků a testování hypotéz. Celkem bylo získáno 113 respondentů, kteří se zúčastnili tohoto šetření, nicméně pro zajištění vyšší relevance výsledků by tento počet měl být minimálně trojnásobný. Také fakt, že 68 % respondentů nedokončilo vyplňování dotazníku potvrzuje tvrzení, že zájem o toto téma je nízký.

Další omezení vyplývají také z nízké informovanosti obyvatel ČR ohledně energetiky a udržitelnosti a z šíření nepravdivých a nepotvrzených informací v médiích. Lidem jsou tak podsouvány mylné informace, kterým mohou snadno uvěřit kvůli nízké informovanosti o tématu.

10.9 Shrnutí výsledků výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo především zjistit, jaký mají obecně lidé zájem o téma energetiky a jejího spojení s konceptem udržitelnosti. Bylo odhaleno, že největší zájem o oblast energetiky mají příznivci jaderné energie, kteří ale méně inklinují k výběru variant splňujících podmínky udržitelnosti. Obecně je ale zájem široké veřejnosti o oblast energetiky velmi nízký, což dokazují data o nedokončených dotaznících a obtížné zajištění respondentů.

Zjištěno bylo také to, že v rámci budoucího vývoje a pro zachování či zlepšení klimatu jsou lidé dokonce ochotni se vzdát určité části svého komfortu, a to ve formě využití vlastního pozemku pro výrobu energie či placení dodatečných daní, jejichž výběrem by bylo přispěno k vývoji tzv. zelené energetiky.

Na základě testování hypotéz byla prokázána souvislost mezi věkem a zájmem o oblast energetiky, konkrétně o složení energetického mixu. Věk má také vliv na zvolení energeticky soběstačných domů pro budoucnost. Rozhodujícím faktorem není pouze věk, ale také pohlaví, a to konkrétně u zájmu zapojit se svými názory do strategie vlády v oblasti energetiky.

Nejmenší zájem o toto téma mají ženy starší 36 let. Velký vliv na vnímání budoucího vývoje energetiky má také obava z energetické chudoby. Tato obava je prostřednictvím některých médií obyvatelům podsouvána, ačkoliv tato informace není pravdivá a často je využívána jako záminka pro projekt rozšíření jaderné elektrárny Dukovany.

11 Návrh marketingových aktivit společnosti

Díky výsledkům situační analýzy a výzkumu trhu lze sestavit plán marketingové kampaně reagující na zjištěné okolní vlivy a požadavky trhu, který zároveň efektivně využije silné stránky firmy.

11.1 Účel marketingových aktivit

Účelem je informovat společnost o možnostech využití distribuční soustavy a ohledně spojení aktivit podniku s konceptem udržitelnosti.

Mezi způsoby, jak využít elektrickou distribuční soustavu, které reagují na požadavky ekologizace procesu, se řadí např. instalace chytrých sítí (Smart Grid), výkup přebytků z energeticky soběstačných domů a od samovýrobců elektrické energie z obnovitelných zdrojů, instalace telekomunikační či optické sítě nebo také zřízení úložných systémů pro skladování elektřiny.

Problém s nízkou informovaností obyvatel ČR v obou oblastech je z velké části ovlivněn médii. Byla dokonce prokázána vazba mezi obavou z energetické chudoby a ochotou souhlasit s projektem rozšíření jaderné elektrárny Dukovany.

Je proto nutné společnost důkladně informovat o možných scénářích budoucího vývoje, které využívají obnovitelné zdroje a představují výhody nejen pro vládu ČR, ale právě pro samotné obyvatele a životní prostředí. Pojem energetická chudoba je totiž často zneužíván pro obhájení tohoto projektu, který ale nekoresponduje s principy udržitelného rozvoje a ani nedokáže kapacitně zajistit energetickou soběstačnost státu, což je další zneužívaný argument.

Účelem tak není pouze informovat, ale svým způsobem také uklidnit obyvatele ohledně budoucí energetické situace díky uvedení alternativ budoucího vývoje energetiky.

11.2 Profil cílové skupiny

Na základě výsledků výzkumu trhu má nejnižší zájem o problematiku energetiky obyvatelstvo ČR ve věku 36 let a výše. Zájem lidí této věkové skupiny je pravděpodobně nízký kvůli přesvědčení, že jich se negativní dopady energetického průmyslu na životní prostředí netýkají a myslí si, že se s nimi bude potýkat

až následující generace. Dalším důvodem jsou zaběhlé zvyky, a to především v oblasti vytápění, kdy se spotřebitelé drží volby uhlí a ostatních tuhých paliv.

Lidé této věkové kategorie jsou také velmi málo informováni o obnovitelných zdrojích a jejich možnostech a benefitech nejen pro životní prostředí, ale také pro finanční úsporu.

V neposlední řadě je také nutné zmínit, že lidé mladší 25 let jsou vzděláváni v oblasti udržitelnosti již od předškolního věku. Rozebírána jsou např. témata obnovitelných zdrojů energie, třídění odpadu, ochrany ohrožených živočišných a rostlinných druhů nebo ohledně existence dětské práce, která je důležitým sociálním problémem.

Dokonce byla potvrzena závislost mezi věkem a zvolením energeticky soběstačných domů pro budoucí vývoj energetiky ČR. Je tedy vysoce pravděpodobné, že vysoká informovanost nejen o energetice, ale také o tématech udržitelnosti vede k preferenci řešení splňující podmínky udržitelnosti a tito lidé jsou méně ovlivnitelní médii.

Důležitým faktorem cílové skupiny je nejen věk, ale také pohlaví. K tomuto tématu se mnohem častěji vyjadřují muži, kteří také tvořili podíl 72,6 % z celkového počtu respondentů. Vztah mezi pohlavím a zájmem o podílení se na tvorbě strategie v oblasti energetiky byl dokonce potvrzen v rámci testování výše uvedených hypotéz.

Kampaň může oslovit všechny obyvatele ČR, ale měla by být sestavena tak, aby zvýšila zájem u nejméně zainteresované skupiny, kterou jsou ženy ve věku 36 let a více.

11.3 Vybrané komunikační nástroje

Prostřednictvím vybraných komunikačních nástrojů je oslovována cílová skupina. Tyto nástroje by měly být vybrány s ohledem na zvyky a preference dané skupiny a také s ohledem na interní vybavenost firmy včetně rozpočtového, časového a personálního omezení. Níže jsou uvedeny vybrané komunikační nástroje této kampaně:

a) Televizní spot

Televize se stále řadí mezi média, která mají potenciál oslovit co nejvíce lidí. Prostřednictvím televizního spotu lze nejen propagovat svou značku, ale také šířit informace. Skupina ČEZ využívá tento komunikační nástroj nejčastěji a má s ním tak bohaté předchozí zkušenosti.

Dceřiná firma ČEZ Distribuce tak může převzít toto know-how při přípravě vlastního reklamního spotu. Tento komunikační nástroj se sice řadí mezi nejnákladnější, ale na základě výsledků finanční analýzy je rozpočet firmy dostatečný pro jeho realizaci. Televizní spot by měl přehledně a poutavě zobrazit ostatní možnosti využití distribuční soustavy, která jsou v souladu s konceptem udržitelnosti.

b) Velkoformátová tištěná infografika

Součástí většiny komunikačních kampaní jsou velkoformátové tištěné materiály, mezi které se tradičně řadí billboardy, bannery, cedule a plakáty. ČEZ pro informování občanů vyřadil drobné tiskoviny, z důvodů jejich neekologičnosti.

Velkoformátové tištěné materiály mohou být zpracovány s ohledem na životní prostředí. Dnes existuje např. certifikace FSC, kdy každý strom pokácený za účelem zpracování pro vybrané materiály, je obnoven výsadbou stromu nového. Zajistit ekologický proces výroby lze také prostřednictvím správného výběru externího dodavatele těchto materiálů, který se prokáže patřičnými certifikacemi, které splňují zásady udržitelnosti.

Tyto velkoformátové tiskoviny by měly být umístěny na viditelných místech, jako jsou např. hlavní silniční tahy, zastávky MHD, vnitřní prostory MHD a v blízkosti zákaznických center a informačních kiosků ČEZ.

Obsah zvýrazněný těmito velkoplošnými materiály by měl korespondovat s reklamními spoty v televizi. Důvodem je sjednocení obsahu a vzhledu celé kampaně a oslovení členů cílové skupiny, kteří nevlastní televizi nebo nevěnují pozornost reklamním spotům či sociálním sítím.

c) Fasády trafostanic

Dalším vhodným umístěním mohou být také trafostanice ve městech. Tato zařízení bývají ve městech v poslední době zviditelňována a zvelebována extravagantními fasádami, na jejichž tvorbě se podílejí např. děti z místních základních škol.

Lze tak tyto prostory využít podobným účelem, kde mohou studenti místní školy apelovat na své rodiče a prarodiče, aby jim svou ohleduplností v oblasti energetiky zajistili šanci na život v čistějším prostředí. Obrázek č. 31 zobrazuje malbu fasády trafostanice v Praze 8:

Obrázek č. 31: Malba fasády trafostanice v Praze 8



Zdroj: Hluboké vody, 2014

d) Podcasty

Třetím vhodným nástrojem jsou podcasty, jejichž obliba mezi posluchači stále roste. Mezi členy cílové skupiny jsou i tací, kteří nesledují televizi a nevyužívají pravidelně MHD či nejezdí autem tak, aby postřehli reklamní spot či tištěnou propagaci. Obsah podcastu lze tvořit monologem vedeným odborníkem na obnovitelné zdroje energie a rozhovory s dalšími osobnostmi zabývajících se energetikou a udržitelností.

Obrázek č. 32: Podcast na téma znečištění životního prostředí

PODCAST

Permission To Pollute?

Od Likhwa Ndlovu

POZASTAVIT SLEDOVAT

STATISTIKY

Permission to Pollute explores the structural deficiencies of the environmental regulatory process. This podcast series will discuss the social, environmental and economic politics of permitting Enbridge's Line 3 replacement project in Minnesota, USA. Artwork by Dio Cramer

Filtrováno podle Všechny epizody

NÁZEV	POSTUP	📅	🕒
🔊 Sustainability, Sovereignty and Suss Politics The opening section of the episode provides a brief overview of Line 3 and contextualizes my interest in the permitting process. The majority of the...	██████████	16. dub 2021	43:34
🔊 Permission To Pollute Trailer Permission To Pollute is an exploration of the structural deficiencies of the environmental regulatory process. In this podcast series we will discuss...	██████████	1. dub 2021	3:34

Zdroj: Spotify, 2021

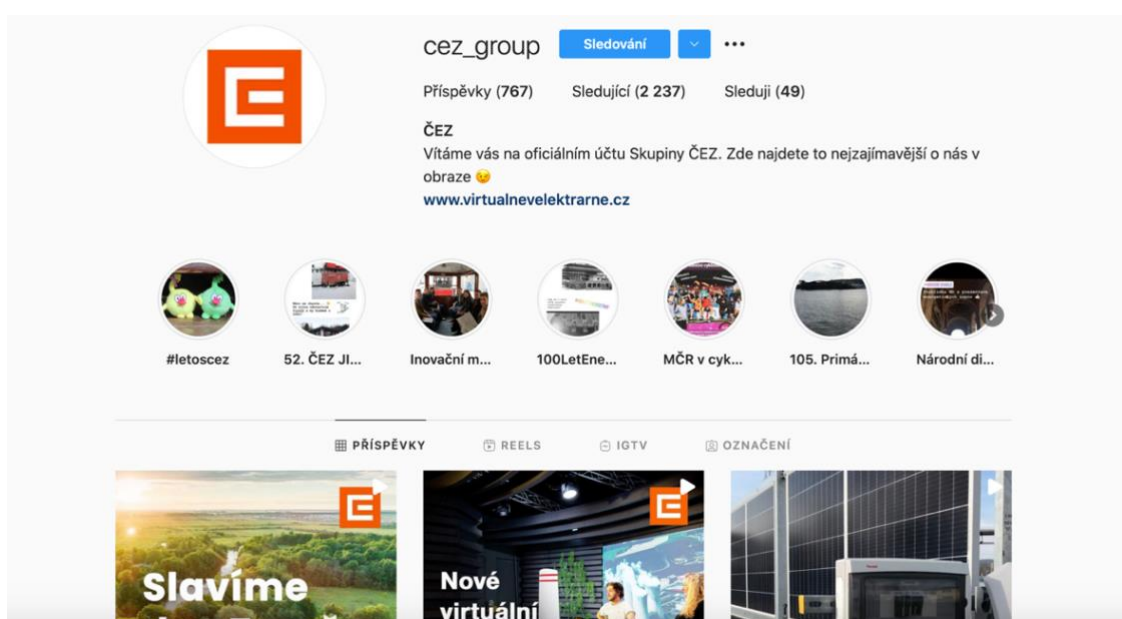
Jeden z takových podcastů je uveden na Obrázku č. 32. Zájem o tato témata se zvyšuje, a tento podcast věnující se znečišťování životního prostředí korporacemi patří mezi jedny z nejvíce úspěšných v této oblasti. Podcasty lze vysílat prostřednictvím mnoha aplikací. Mezi nejvyužívanější se řadí Spotify, Apple Podcast. nebo Google Podcast.

e) Sociální sítě

Vybrané účty na sociálních sítích spravuje Skupina ČEZ. Ta působí na sociálních sítích Facebook, Instagram, LinkedIn a Twitter. Na Facebooku je spravován ale pouze účet s názvem Kde jinde, jehož účelem je nábor nových zaměstnanců. Zbylé zmíněné sociální sítě jsou využívány pro sdílení novinek, které se týkají firmy a energetického průmyslu. Na Obrázku č. 33 je uveden účet Skupiny ČEZ na Instagramu.

Instagramový účet ČEZ je zvládnutý velmi dobře. Příspěvky jsou přidávány adekvátně často, účet je v jednotném a přehledném designu a firma informuje o svých novinkách. Nicméně ČEZ Distribuce by mohla založit vlastní účet. Zároveň by bylo vhodné tento účet lépe zpropagovat, jelikož člověk, který tuto stránku cíleně nevyhledává se o ni nedozví. Bylo by vhodné tedy zvážit také placenou reklamu, aby se informace o službách firmy šířily také lidem, kteří nesledují cíleně jejich účet. Důkazem o nízkém povědomí o účtu je nízký počet sledujících, který činí pouhých 2238 lidí. Bylo by také vhodné, založit účet podobného rázu také na sociální síti Facebook, jelikož existuje mnoho lidí, kteří nevyužívají Instagram.

Obrázek č 33: Účet Skupiny ČEZ na sociální síti Instagram



Zdroj: Instagram od Facebooku, 2021

11.4 Návrh implementace vybraného komunikačního nástroje

Pro oslovení cílové skupiny je v předchozí podkapitole uvedeno více komunikačních nástrojů. V této podkapitole bude detailněji popsán jeden nástroj, který je vybrán z hlediska efektivity pro oslovení co nejvyššího počtu lidí k detailnějšímu popisu.

Offline komunikační nástroje, jako jsou uvedená velkoformátová tištěná infografika a fasády trafostanic jsou ideální spíše jako podpůrné nástroje celé komunikační strategie. Obliba podcastů mezi obyvateli sice roste, ale opět ne dostatečně pro oslovení cílové skupiny, spíše vybraných jedinců, kteří nejsou zastiženi ostatními komunikačními nástroji. Byly také zváženy vybrané eventy, nicméně tyto akce jsou vhodné pro oslovení jiné věkové kategorie a také pro sdělení jiného typu informací.

Z důvodů vysoké efektivity pro sdělení požadovaných informací, vysoké finanční výkonnosti firmy a možnosti převzetí know-how holdingu v oblasti TV reklamy byl vybrán komunikační nástroj TV spotu jako nejvíce vhodný k detailnějšímu rozpracování. Kromě interních výhod, jako jsou vysoký rozpočet firmy a zkušenosti holdingu s TV spoty, má na tento výběr vliv také skutečnost, že reklamní spot je nejlepším způsobem, jak oslovit cílovou skupinu, která je tvořena především ženami ve věku 36 let a více.

11.4.1 Obsah a forma sdělení

Hlavním motivem většiny reklamních spotů ČEZ je rodina, a tedy zaměření na emoce a vztahy. Úspěch těchto kampaní pravidelně hodnotí pomocí neuromarketingu, kdy bylo zjištěno, že ačkoliv se rodinná tematika může jevit jako klišé, na myšlení sledujících působí pozitivně a vyvolává tak v nich pozitivní emoce. (Břešťan, 2015)

Tento reklamní spot by však mohl být navržen odlišně. Motiv a téma lze zpracovat podobným způsobem, jako jsou zpracovány informační kampaně Ministerstva zdravotnictví v rámci cíle informovat občany kvůli nemoci COVID-19. Grafika je zde velice jednoduchá a je animovaná. Vizualizaci jednoho z TV spotů Ministerstva zdravotnictví pro rok 2021 lze vidět na Obrázku č. 34:

Obrázek č. 34: Informační kampaň Ministerstva zdravotnictví na YouTube



Zdroj: YouTube kanál Ministerstva zdravotnictví ČR, 2021

V tomto designu by mohl být vytvořen i reklamní spot ČEZ Distribuce. Obsahem by bylo sdělení občanům ohledně možností využití distribuční sítě. Tedy zmínit kromě primární funkce, kterou je distribuce elektřiny také sítě Smart Grid, které umožňují pružnou reakci na poptávku společně s možnostmi úschovy elektřiny.

Dále by bylo vhodné zmínit odkup přebytečné elektřiny od samovýrobců, kteří využívají obnovitelné zdroje např. ve své domácnosti. Tím budou lidé motivováni k jejich využívání prostřednictvím přivýdělku a omezení nákladů za čerpání energie od distributora. Zároveň je to způsob, jak bojovat s klesající potřebou distribuční sítě. V neposlední řadě je důležité zahájit informační kampaň ohledně telekomunikační sítě společně se sítí optickou. ČEZ Distribuce tak bude informovat občany o rozšíření svého produktového portfolia o poskytování telekomunikačních a internetových služeb.

11.4.2 Termíny a přiřazení odpovědností

Realizace by měla začít již v létě, než se začnou lidé předzásobovat tuhými palivy před topnou sezónou a před tím, než budou případně řešit optimalizaci vytápění svého domu či bytu. Oficiálním startem pro uvedení reklamního spotu na vybrané televizní kanály je tedy datum 1.8.2021. TV spot by byl vysílán 1 měsíc. Tato lhůta je adekvátně dlouhá, jelikož je to dostatečně dlouhý čas pro oslovení širokého publika, a zároveň není tak dlouhá, aby se lidem jevila jako nepříjemná, zdloouvavá a příliš se opakující.

Před samotnou realizací je stěžejní příprava reklamního spotu. Účelem je tedy přehledné grafické zobrazení možností využití distribuční soustavy. Reklamní spot

nebude hraný, tudíž není zapotřebí vymýšlet složitý scénář a najímat herce. Je však nutné celý grafický koncept navrhnout, zpracovat grafická data a ta dále předat k finálnímu zpracování pro reklamní spot.

Příprava projektu by měla začít 2 měsíce před zahájením realizace, kdy oddělení nákupu zajistí externí dodavatele pro vytvoření kreativy, grafiky a postprodukcí reklamního spotu včetně střihu videa a dalších úprav. 15.6.2021 tak bude vypsána otevřená soutěž o veřejnou zakázku pro zpracování reklamního spotu. Všechny dílčí aktivity může spravovat jedna externí reklamní agentura, či specializované agentury na jednotlivé úkoly. Finální výběr bude uskutečněn na základě cenového srovnání nabídek a jejich celkového vyznění, tedy rychlosti komunikace, termínů dodání, kvality práce apod.

Tabulka č. 23: Termíny a přiřazení odpovědností projektu TV spotu

Fáze	Termín	Zodpovědná osoba
Výběrové řízení		
Příprava zadání reklamního spotu	1.6.2021	Brand Manager, ČEZ Distribuce, a.s.
Zahájení veřejného výběrového řízení	15.6.2021	Brand Manager, ČEZ Distribuce, a.s.
Ukončení VR a výběr dodavatele	22.6.2021	Senior Marketing Manager, ČEZ Distribuce, a.s.
Příprava reklamního spotu		
Vytvoření kreativy	1.-12.7.2021	Externí dodavatel
Zpracování grafiky	14.-21.7.2021	Externí dodavatel
Postprodukce	23.-28.6.2021	Externí dodavatel
Schválení vizuálu	29.6.2021	Senior Marketing Manager, ČEZ Distribuce, a.s.
Realizace		
Uvedení reklamního spotu	1.8.2021	Brand Manager, ČEZ Distribuce, a.s.
Ukončení vysílání reklamního spotu	31.8.2021	Brand Manager, ČEZ Distribuce, a.s.
Evaluace		
Vyhodnocení sledovanosti	1.-5.9.2021	Brand Manager, ČEZ Distribuce, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na uvedených procesech v Tabulce č. 23 se budou podílet zaměstnanci ČEZ Distribuce a vybraný externí dodavatel. Z analyzované firmy budou angažováni především Senior Marketing Manager a Brand Manager.

Procesy jsou rozděleny do 4 fází, kdy přípravě reklamního spotu předchází výběrové řízení na externího dodavatele. Ten pak připravuje reklamní spot. Realizace se týká vysílání reklamního spotu ve vybrané časy na vybraných televizních kanálech. Úspěšnost tohoto komunikačního nástroje bude následně hodnocena v poslední fázi evaluace.

11.4.3 Rozpočet

Společně s přípravou časového plánu a přiřazením odpovědností je nezbytné stanovit rozpočet určený k realizaci reklamního spotu. Výše rozpočtu je rozhodující nejen jako měřítko konečné evaluace, ale také hraje zásadní roli během výběrového řízení na výrobu TV spotu. Tabulka č. 24 vymezuje náklady jednotlivých položek, které vytvářejí podklady k sestavení rozpočtu projektu:

Tabulka č. 24: Externí nákladové položky projektu TV spotu

Položky	Náklady (Kč)
Výroba	70 000
Vytvoření kreativy	45 000,-
Zpracování grafiky	15 000,-
Postprodukce	10 000,-
Vysílání spotu na vybraných TV stanicích	2 000 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše rozpočtu je kalkulována orientačně a hodnota se bude měnit s ohledem na vývoj jednotlivých nákladových položek. Konečné ceny budou záviset především na průběhu výběrového řízení externího dodavatele výroby TV spotu a na cenách vysílání na vybraných televizních stanicích, která je kalkulována pro 5 TV stanic: Česká televize, TV Nova a Prima televize. Ke zvážení jsou pak dílčí stanice těchto provozovatelů.

Například ČT (Česká televize) si účtuje 27 000 Kč za vysílání třicetisekundového spotu. Sezónní index pro měsíc vybraný k vysílání je 1. Výše uvedená cena se tak pro tento měsíc nemění. (Česká televize, 2021)

Dle rozhovoru s obchodní manažerkou Lucií Šikýřovou z ČT se cena vysílání odvíjí od výše rozpočtu firmy, která si sama stanoví, jak vysoké finance chce pro vysílání TV spotu investovat. Dle toho se pak stanovuje počet odvysílaných TV spotů denně a vysílací časy. Tzv. prime time, tedy hlavní vysílací čas, je samozřejmě nejvíce žádaným, a tedy nejvíce nákladným. Celý proces se řídí zákonem č. 483/1991 Sb. o České televizi. (L. Šikýřová, telefonní komunikace, 28.4.2021)

11.4.4 Kontrola

Kontrolními metrikami jsou především rozpočet a časový plán. Dále lze hodnotit dle ukazatelů návratnosti investic, kterými jsou vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota. Kontrolu plnění vykonává osoba zodpovědná za vytvoření marketingové strategie. Případné odchylky jsou následně konzultovány s osobami, kterým byla přidělena odpovědnost za uvedené procesy.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat marketingovou strategickou analýzu společnosti ČEZ Distribuce, která poskytne informace stěžejní k navržení marketingových aktivit reagující na požadavky konceptu udržitelnosti.

Praktické části realizace vybraných analýz a návrhů předchází část teoretická, která poskytuje teoretický rámec k jejímu vypracování. Teoretická část práce definuje klíčové pojmy, jakou jsou marketing, marketingové a strategické řízení, udržitelnost, uvádí postupy dílčích analýz marketingové strategické analýzy, objasňuje fungování energetického průmyslu a v neposlední řadě rozvádí všechny tři pilíře udržitelnosti a jejich návaznost především na oblast energetiky.

Zpracování situační analýzy předcházelo poznání současné pozice podniku ČEZ Distribuce. V rámci situační analýzy pak bylo zkoumáno okolí firmy společně s její interní vybaveností. Výstupem situační analýzy byla analýza SWOT, shrnující podstatné příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky firmy. Díky těmto podkladům byly rozpracovány čtyři strategie pro možné situace na trhu.

Vedle situační analýzy byl proveden výzkum trhu, který pomohl pochopit názory společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření a následné statistické analýzy získaných dat.

Výsledky všech analýz tvořily podklady pro navržení vhodných marketingových aktivit firmy, kdy byl vybraný komunikační nástroj rozpracován ve formě stanovení termínů, rozpočtu a přiřazení odpovědností.

Nalezení souladu mezi energetickým průmyslem a zásadami konceptu udržitelnosti tvoří jednu z předních globálních výzev 21. století. Včasné a efektivní zvládnutí této situace tvoří nejen silnou konkurenční výhodu na světovém trhu, ale také pozitivně ovlivní životy budoucích generací díky zmírnění dopadů energetiky na životní prostředí.

Výsledky analýzy externího prostředí byly velmi překvapivé. Ačkoliv je ČEZ Distribuce lídrem v oblasti distribuce elektřiny, tato pozice může být v budoucnu ohrožena. Makro a mikroenvironmentální analýzy odhalily až dvacet zásadních hrozeb. Tyto hrozby mohou omezit úspěšnost podniku a zároveň vytvářejí tlak na kapacity podniku, jelikož k jejich zvládnutí jsou často nutné vysoké investice jak finanční,

tak časové. Pro jejich zvládnutí musí podnik až přehodnotit současnou filosofii svého podnikání a přetvořit většinu firemních procesů.

Nejzásadnější potenciální hrozbou by byla liberalizace trhu distribuce elektřiny, která by umožnila vstup na trh mnoha novým firmám a decentralizovala tak tento trh. To by zásadně ohrozilo vedoucí pozici firmy ČEZ Distribuce. V minulosti EU již liberalizovala trh prodeje elektřiny, což vytváří jisté obavy i pro distribuci. Mnoho dalších hrozeb plyne především z reakcí na zhoršující se stav životního prostředí. Tyto reakce plynoucí především ze strany EU představují především tlak na dekarbonizaci průmyslu, požadavky na transparentnost, na ekologizaci procesů a investice do alternativních řešení nahrazujících tradiční způsoby výroby a distribuce elektřiny.

Výzkum trhu pak odhalil velice nízký zájem společnosti o oblast energetiky a nízkou informovanost o možnostech udržitelnosti. Bylo ale také odhaleno, že pokud jsou lidé informováni o všech možnostech, jsou ochotni využívat varianty šetrnější k životnímu prostředí, jako jsou např. energeticky soběstačné domy. Inklinace k těmto řešením je však závislá na věkové kategorii. Kromě věku bylo dalším rozhodujícím faktorem pohlaví respondenta. Výzkumem tak bylo odhaleno, že je důležité soustředit marketingové aktivity především na ženy ve věku 45 let a více, jelikož tato skupina ani nemá ucelený názor na tuto problematiku a je tak zde prostor pro dodatečné informace.

Závěrem byly navrženy a rozpracovány vybrané marketingové aktivity doporučené pro ČEZ Distribuce. Tyto aktivity jsou tvořeny komunikačními nástroji, jejichž cílem je celospolečenská osvěta v oblasti energetiky a jejího skloubení s udržitelností zaměřující se především na vybranou cílovou skupinu. Zvolenými nástroji jsou velkoformátová infografika, účelné malby fasád trafostanic ve správě ČEZ, podcasty, působení na sociálních sítích a TV spot, který byl dále detailněji rozpracován.

Obsahem všech vybraných komunikačních nástrojů je poutavě zobrazit alternativní možnosti využití distribuční soustavy, tedy: instalace chytrých sítí (Smart Grid), výkup přebytků z energeticky soběstačných domů a od samovýrobců elektrické energie z obnovitelných zdrojů, instalace telekomunikační či optické sítě nebo také zřízení úložných systémů pro skladování elektřiny.

ČEZ Distribuce musí rozšířit portfolio svých služeb pro vykrytí klesající potřeby tradiční distribuce elektřiny a informovat občany o možnostech spojení energetiky s udržitelností a s tím spojených aktivitách firmy.

Informace obsažené v této diplomové práci mohou posloužit nejen firmě ČEZ Distribuce a její mateřské společnosti ČEZ, ale také samotné Vládě ČR, která je majoritním vlastníkem celého holdingu a utváří strategie celého státu pro energetický průmysl. Současná vláda aktuálně řeší, jak úspěšně zvládnout požadavky EU. Nejvíce diskutovaným a kontroverzním tématem je projekt rozšíření jaderné elektrárny Dukovany. Odsouhlasení jeho realizace je stále v jednání českých politiků, přičemž výsledky provedených analýz a výzkumů mohou tomuto rozhodování přispět.

Seznam použitých zdrojů

1. Adam, T., & Michl, A. (2021). *První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR*. Dostupné 8.2.2021 z https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/
2. Altaxo (2019). *Sortimentní skladba*. Dostupné 16.1.2021 z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/sortimentni-skladba>
3. Amper Meteo (2021). *Spotřeba elektřiny v roce 2020: prudký pokles a pak návrat k normálu*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energie/21746-spotreba-elektřiny-v-roce-2020-prudky-pokles-a-pak-navrat-k-normalu>
4. Barešová, Š. (2016). *Marketingový plán vybrané organizace* (Diplomová práce). České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Česká republika.
5. Bhardawaj (2020). *What is Marketing Management?* Dostupné 2.12.2020 z <https://www.economicdiscussion.net/marketing-management/what-is-marketing-management/31788>
6. Boyd, H., Walker, O., & Larréché, J. C. (1998). *Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation*. (3. vyd.). Chicago, Irwin: McGraw-Hill Book
7. Břešťan, R. (2015). *ČEZ chce budít pozitivní emoce, nasadil měření vašich prožitků*. Dostupné 23.4.2021 z <https://hlidacipes.org/cez-pracuje-na-lepsi-image-meri-vase-emoce/>
8. Bureš (2021). *Jak se zrušení superhrubé mzdy projeví ve vaší čisté mzdě?* Dostupné 1.2.2021 z <https://www.finance.cz/533638-zruseni-superhrube-mzdy/>
9. Burns, A., Veeck, A., & Bush, R. (2017). *Marketing Research*. (8. vyd.). Noida, Indie: Pearson.
10. Business To You (2016a). *Scanning The Environment: PESTEL Analysis*. Dostupné 10.1.2021 z <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
11. Business To You (2016b). *VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage*. Dostupné 15.1.2021 z <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
12. BusinessInfo (2020). *Výdaje na výzkum a vývoj nadále výrazně rostou*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-nadale-vyrazne-rostou>

13. Conserve Energy Future (2021). *What are Different Alternative Sources of Energy?* Dostupné 23.1.2021 z <https://www.conserve-energy-future.com/different-energy-sources.php>
14. ČEPS (2021). *O společnosti*. Dostupné 24.2.2021 z <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>
15. Česká geologická služba (2016). *CCS v praxi*. Dostupné 10.2.2021 z <http://www.geology.cz/ccs/technologie-ccs/praxe>
16. Česká televize (2021). *Ceník pro televizní vysílání reklamy v České televizi*. Dostupné 29.4.2021 z https://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1723.pdf?v=1&_ga=2.261305421.1319456464.1619723914-1020926548.1616355711
17. Český statistický úřad (2019). *Věková struktura populace se výrazně mění*. Dostupné 8.2.2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>
18. Český statistický úřad (2021a). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Dostupné 7.2.2021 z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
19. Český statistický úřad (2021b). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 7.2.2021 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
20. Český statistický úřad (2021c). *Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>
21. ČEZ Distribuce (2020). *Výroční zpráva 2019*. Dostupné 5.2.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61617134&subjektId=628908&spis=541868>
22. ČEZ Distribuce (2021a). *Základní informace*. Dostupné 27.1.2021 z <https://www.cezdistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-informace>
23. ČEZ Distribuce (2021b). *Loga ke stažení*. Dostupné 27.1.2021 z <https://www.cezdistribuce.cz/cs/pro-media/loga>
24. ČEZ Distribuce (2021c). *Obchodní podmínky platné a účinné od 6.1.2021*. Dostupné 24.2.2021 z <https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/fileexport/o-spolecnosti/pro-dodavatele/20210106-obchodni-podminky-cez-distribuce-a.-s.pdf>
25. ČEZ Distribuce (2021d). *Nový projektant nebo zhotovitel*. Dostupné 24.2.2021 z <https://www.cezdistribuce.cz/cs/novy-dodavatel>
26. ČEZ Distribuce (2021e). *Přehled základních technických informací ČEZ Distribuce, a.s., k 31.12.2019*. Dostupné 5.3.2021 z <https://www.cezdistribuce.cz/cs/distribucni-soustava/technicka-data>

27. ČEZ Distribuce (2021f). *Rozvoj optické infrastruktury*. Dostupné 5.3.2021 z <https://www.cezdistribuce.cz/cs/distribucni-soustava/rozvoj-opticke-infrastruktury>
28. ECMS (2018). *Using PESTLE Analysis To Develop New Products In The Manufacturing Industry*. Dostupné 8.1.2021 z <https://www.theecms.co.uk/using-pestle-analysis-to-develop-new-products-in-the-manufacturing-industry/>
29. Edolo (2019). *PEST analýza*. Dostupné 8.1.2021 z <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
30. ERÚ (2020). *Čtvrtletní zpráva o provozu elektrizační soustavy ČR za III. čtvrtletí 2020*. Dostupné 18.2.2021 z http://www.eru.cz/documents/10540/6616306/Ctvrtletni_zprava_2020_III_Q.pdf/8b94051a-8abe-49e0-a0e0-5dab2457cae8
31. European Commission (2015). *EU Emissions Trading System (EU ETS)*. Dostupné 10.2.2021 z https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_en
32. Euroskop (2019). *Jaké jsou 3 nejdůležitější hodnoty pro Čechy?* Dostupné 8.2.2021 z <https://www.euroskop.cz/8965/34039/clanek/jake-jsou-3-nejdulezitejsi-hodnoty-pro-cechy/>
33. Evropský parlament (2020). *Obnovitelná energie*. Dostupné 23.1.2021 z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/70/renewable-energy>
34. Febmat (2016a). *Okamžitá likvidita neboli likvidita I. stupně*. Dostupné 7.3.2021 z <https://www.febmat.com/clanek-okamzita-likvidita-neboli-likvidita-1-stupne/>
35. Febmat (2016b). *Běžná likvidita neboli likvidita III. stupně*. Dostupné 7.3.2021 z <https://www.febmat.com/clanek-bezna-likvidita-neboli-likvidita-3-stupne/>
36. Fuller, D. (1999). *Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*. New York, USA: SAGE Publishing.
37. Gaille, B. (2016). *Pros and Cons of Green Marketing*. Dostupné 20.1.2021 z <https://brandongaille.com/14-pros-and-cons-of-green-marketing/>
38. Galetka, M. (2016). *Přenosová soustava elektrické energie*. Dostupné 15.2.2021 z <https://energetika.tzb-info.cz/elektroenergetika/13676-prenosova-soustava-elektricke-energie>
39. Ginter, P., & Duncan, J. (1990). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. In, T. Laamanen (Ed.), *Long Range Planning*, (91-100), Londýn, Velká Británie: Pergamon Press.
40. Grenier, L. (2019). *How to Do Market Research in 4 Steps: A Lean Approach to Marketing Research*. Dostupné 2.12.2020 z <https://www.hotjar.com/blog/market-research/>

41. Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2017) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (3. vyd.) Praha, Česko: C. H. Beck.
42. Helder, M. (2015). *Renewable energy is not enough: it needs to be sustainable*. Dostupné 22.1.2021 z <https://www.weforum.org/agenda/2015/09/renewable-energy-is-not-enough-it-needs-to-be-sustainable/>
43. Hluboké vody (2014). *Veselé trafostanice*. Dostupné 23.4.2021 z <http://hluboke-vody.blogspot.com/2014/09/vesele-trafostanice.html>
44. Horáková, H. (2000). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
45. Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha, Česko: Idea Servis.
46. Hypoindex (2021). *Fincentrum hypoindex – vývoj*. Dostupné 7.2.2021 z <https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>
47. Chen, J. (2020). *Internet of Energy (IoE)*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.investopedia.com/terms/i/internet-energy-ioe.asp>
48. Instagram od Facebooku (2021). *cez_group*. Dostupné 23.4.2021 z https://www.instagram.com/cez_group/
49. Investiční web (2018). *Horšící se politická stabilita ČR podle průzkumu znepokojuje investory*. Dostupné 6.2.2021 z <https://www.investicniweb.cz/ekonomika-politika/horsici-se-politicka-stabilita-cr-podle-pruzkumu-znepokojuje-investory>
50. Jadviščák, D. (2011a). *Ukazatelé likvidity*. Dostupné 11.3.2021 z <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
51. Jadviščák, D. (2011b). *Ukazatelé rentability*. Dostupné 12.3.2021 z <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
52. Jadviščák, D. (2011c). *Ukazatelé aktivity*. Dostupné 13.3.2021 z <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
53. Jadviščák, D. (2011d). *Ukazatelé zadluženosti*. Dostupné 18.3.2021 z <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
54. Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
55. Kaplan, R., & Norton, David P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
56. Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha, Česko: Grada.
57. Kenton, W. (2020). *Greenwashing*. Dostupné 20.1.2021 z <https://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp>

58. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení – teorie pro praxi*. (2. vyd.) Praha, Česko: C. H. Beck.
59. Klimatická změna (2021). *Dopady změn klimatu – extrémní jevy*. Dostupné 11.2.2021 z <https://www.klimatickazmena.cz/cs/vse-o-klimaticke-zmene/dopady-zmeny-klimatu-extremni-jevy/>
60. Kotler, F. (2005). *Marketing v otázkách a odpovědích*. Praha, Česko: CP Books.
61. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*. (6. vyd.) Praha, Česko: Grada.
62. Kotler, P., & Keller, K. (2017). *Marketing Management*. (15. vyd.) Noida, India: Pearson.
63. Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2005). *Inovativní marketing – Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha, Česko: Grada.
64. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong G. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.) Praha, Česko: Grada.
65. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha, Česko: Grada.
66. Kurzy (2020). *HDP 2021, vývoj HDP v ČR*. Dostupné 6.2.2021 z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2016>
67. Kurzy (2021). *Co nového nebo důležitého bude v roce 2021 ve financích?* Dostupné 1.2.2021 z <https://www.kurzy.cz/finance/2021/#>
68. Mainzová, E. (2005). *Praktický marketing*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
69. Managementmania (2016a). *Životní cyklus výrobku nebo služby*. Dostupné 16.1.2021 z <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>
70. Managementmania (2016b). *Pohotová likvidita (QR – Quick Ratio)*. Dostupné 7.2.2021 z <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
71. Managementmania (2018). *Segmentace trhu a zákazníků*. Dostupné 16.1.2021 z <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
72. Managementmania (2020). *Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)*. Dostupné 13.3.2021 z <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>
73. Mandausová, K. (2020). *Nouzový stav a lockdown? Tohle by znamenal pro podnikatele i celou ekonomiku*. Dostupné 8.2.2021 z <https://forbes.cz/nouzovy-stav-a-lockdown-tohle-by-znamenal-pro-podnikatele-i-celou-ekonomiku/>

74. Ministerstvo financí (2020). *MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %*. Dostupné 6.2.2021 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>
75. Ministerstvo financí (2021). *Daňový balíček přináší stravenkovou revoluci i vyšší příjmy pro obce s navrhovanou účinností od roku 2021*. Dostupné 3.2.2021 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/545989-danovy-balicek-prinasi-stravenkovou-revoluci-i-vyssi-prijmy-pro-obce-s-navrhovanou-ucinnosti-od/>
76. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016). *Státní energetická koncepce*. Dostupné 1.2.2021 z <https://www.mpo.cz/cz/energetika/statni-energeticka-politika/statni-energeticka-koncepce--223620/>
77. Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 27.1.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=628908&typ=PLATNY>
78. Ministerstvo životního prostředí (2020). *Udržitelná energetika a doprava*. Dostupné 21.1.2021 z https://www.mzp.cz/cz/udrzitelna_energetika_doprava
79. Novotný, F., & Polák, P. (2021). *Vývoj spotřebitelských a průmyslových cen v koronavirovém roce 2020*. Dostupné 8.2.2021 z https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Vyvoj-spotrebitelskych-a-prumyslovych-cen-v-koronavirovem-roce-2020/
80. OEnergetice (2019). *Udržitelnost nejsou jen obnovitelné zdroje. Chytrým využitím dat a flexibility mohou i tradiční hráči posouvat trh*. Dostupné 21.1.2021 z <https://oenergetice.cz/rozhovory/udrzitelnost-nejsou-jen-obnovitelne-zdroje-chytrym-vyuzitim-dat-flexibility-mohou-i-tradicni-hraci-posouvat-trh>
81. PESTLE Analysis (2021). *What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool*. Dostupné 8.1.2021 z <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
82. Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Brighton, United Kingdom: Harvard Business Review.
83. Product Focus (2020). *Product Strategy*. Dostupné 2.12.2020 z <https://www.productfocus.com/product-management-resources/journal-articles/strategy/>
84. Řezanka, M. (2020). *Podíl vysokoškoláků v populaci roste*. Dostupné 8.2.2021 z <https://www.statistikaamy.cz/2020/04/01/podil-vysokoskolaku-v-populaci-roste/>
85. Sainer, M. (2021). *Inflace a její vliv na investice – co je potřeba sledovat?* Dostupné 7.2.2021 z <https://www.lynxbroker.cz/vzdelavani/inflace/>

86. Severa, D. (2019a). *Jaké volby nás čekají do roku 2030? Volno bude jen v roce 2027*. Dostupné 6.2.2021 z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/kdy-budou-volby-76043>
87. Skála, J. (2016). *Rentabilita aktiv (ROA) - ukazatel výkonnosti malých a středních podniků (MSP)*. Dostupné 13.3.2021 z <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/rentabilita-aktiv-roa-ukazatel-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/>
88. Skupina ČEZ (2021a). *O společnosti*. Dostupné 30.1.2021 z <https://www.cez.cz/cs/o-cez/profil-cez>
89. Skupina ČEZ (2021b). *Významné společnosti Skupiny ČEZ v ČR*. Dostupné 30.1.2021 z <https://www.cez.cz/webpublic/ospol/cs/o-cez/skupina-cez/vyznamne-spolecnosti-skupiny-cez?accessKey=ospol&pageNumber=1>
90. Skupina ČEZ (2021c). *Budoucnost jaderných technologií (projekty 4. generace, malé reaktory, fúze)*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.cez.cz/cs/o-cez/vyrobnizdroje/jaderna-energetika/je-ve-svete/budoucnost-jadernych-technologii>
91. Smith, R. (2021). *Explaining The VRIO Framework*. Dostupné 15.1.2021 z <https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/>
92. Souček, M. (2019). *Co s vyplněnými dotazníky a daty?* Dostupné 19.1.2021 z <https://www.ecommercebridge.cz/co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty-jak-je-vyhodnotit/>
93. Spotify (2021). *Permission to Pollute*. Dostupné 5.5.2021 z <https://open.spotify.com/show/0bBtk4d7RHqhuTbce4V4w>
94. Srpová, J., Řehoř, V. & kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha, Česko: Grada.
95. StartUs Insights (2021). *Top 10 Energy Industry Trends & Innovations in 2021*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-energy-industry-trends-innovations-in-2021/>
96. Story, J. (2019). *What is Sustainable Marketing and How Should You Use It?* Dostupné 20.1.2021 z <https://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/brand-positioning/sustainable-marketing-how-should-you-use-it/>
97. Strnad, P., & Dědková, J. (2009). *Strategický marketing*. Liberec, Česko: Technická univerzita v Liberci.
98. Suntychová, T. (2019). *Český soběstačný dům představuje budoucnost bydlení*. Dostupné 27.2.2021 z <https://www.svet-bydleni.cz/cesky-sobestacny-dum-predstavuje-budoucnost-bydleni>
99. Survio (2020). *Jak vybrat vzorek respondentů*. Dostupné 19.1.2021 z <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-vybrat-vzorek-respondentu>

100. Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň, Česko: Aleš Čeněk.
101. Šaryková, M. (2019). *Je výhodnější topit elektřinou, nebo plynem?* Dostupné 27.2.2021 z https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/topeni-plynove-vytapeni-elektricke-vytapeni-uspora-za-energie.A181228_115810_viteze_frp
102. Tetřevová, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha, Česko: Grada.
103. Tomek, G., Vávrová, V., & Vašíček, J. (2002). *Marketing v energetice*. Praha, Česko: Grada.
104. Tripartita (2021). *Zrušení superhrubé mzdy a změna sazeb firmám nic nepřinese*. Dostupné 3.2.2021 z <https://www.tripartita.cz/zruseni-superhrube-mzdy-a-zmena-sazeb-firmam-nic-neprinese/>
105. TZB-info (2021). *Jak zjistím, ke které distribuční soustavě patřím a mohu si zvolit jinou?* Dostupné 17.2.2021 z <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energii/211-jak-zjistim-ke-ktere-distribucni-soustave-elektřiny-patrim-a-mohu-si-zvolit-jinou>
106. Unicapital (2021). *UCED Chomutov*. Dostupné 18.2.2021 z <http://www.unicapital-distribuce.cz/cs/portfolio/uced-chomutov>
107. Vysekalová, J., Vydrová, J., Strnad, P., & Postler, M. (2006). *Marketing*. Praha, Česko: Fortuna.
108. Yodelpop (2021). *The Ultimate Guide to Sustainable Marketing*. Dostupné 20.1.2021 z <https://www.yodelpop.com/ultimate-guide-to-sustainable-marketing#strategy>
109. YouTube kanál Ministerstva zdravotnictví ČR. (2021). *Co byste měli vědět o koronaviru?* Dostupné 23.4.2021 z https://www.youtube.com/watch?v=Q06SePHkxxc&ab_channel=Ministerstvozdravotnictv%C3%AD%C4%8CR
110. Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
111. Zamouřil, J. (2020). *Infografika: Jak Česko vyrábí elektřinu a které elektrárny vypouštějí nejvíce emisí*. Dostupné 20.2. 2021 z <https://www.czechsight.cz/infografika-jak-cesko-vyrabi-elektřinu/>
112. Zenkner, P. (2017). *Nová čísla, jak Češi využívají energii. Spotřeba klesla o třetinu, uhlí vystřídá plyn*. Dostupné 27.2.2021 z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-cisla-jak-cesi-vyuzivaji-energii-spotreba-klesla-o-tret/r~a9ed4fc4f9d111e6984a002590604f2e/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Volba strategie na základě interakce mezi kvadranty matice SWOT.....	22
Tabulka č. 2: Logická posloupnost otázek v dotazníku.....	26
Tabulka č. 3: Obnovitelné a neobnovitelné zdroje energie	32
Tabulka č. 4: Zaměstnanost a nezaměstnanost za rok 2020 (%)	41
Tabulka č. 5: Dopady změny klimatu – extrémní jevy.....	48
Tabulka č. 6: Ceny za distribuované množství elektřiny pro aktuální období (Kč/MWh)	50
Tabulka č. 7: Porterův model pěti sil, matice EFE – Hrozba vstupu nových konkurentů	52
Tabulka č. 8: Roční dodávky elektrické energie (GWh)	53
Tabulka č. 9: Porterův model pěti sil, matice EFE – Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
Tabulka č. 10: Počet odběratelů elektrické energie	54
Tabulka č. 11: Porterův model pěti sil, matice EFE – Vyjednávací síla odběratelů	54
Tabulka č. 12: Spotřeba elektřiny netto v jednotlivých soustavách RDS (MWh).....	55
Tabulka č. 13: Porterův model pěti sil, matice EFE – Stávající konkurence	56
Tabulka č. 14: Porterův model pěti sil, matice EFE – Hrozba substitutů.....	58
Tabulka č. 15: Vybrané hodnoty aktiv z rozvahy k 31.12.2019 (tis. Kč).....	60
Tabulka č. 16: Likvidita ČEZ Distribuce v letech 2016-2019.....	63
Tabulka č. 17: Solventnost ČEZ Distribuce v letech 2016-2019	64
Tabulka č. 18: Rentabilita ČEZ Distribuce v letech 2016-2019.....	67
Tabulka č. 19: Aktivita ČEZ Distribuce v letech 2016-2019	69
Tabulka č. 20: Zadluženost ČEZ Distribuce v letech 2016-2019.....	71
Tabulka č. 21: SWOT analýza – výsledky externí analýzy	74
Tabulka č. 22: SWOT analýza – výsledky interní analýzy	76
Tabulka č. 23: Termíny a přiřazení odpovědností projektu TV spotu.....	108

Tabulka č. 24: Externí nákladové položky projektu TV spotu	109
---	-----

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úloha marketingu ve firemním řízení	12
Obrázek č. 2: Proces tvorby produktové strategie	13
Obrázek č. 3: Schéma rozhodovacího postupu u metody VRIO	21
Obrázek č. 4: Logo společnosti ČEZ Distribuce, a.s.	35
Obrázek č. 5: Meziroční vývoj HDP za rok 2020 (%)	40
Obrázek č. 6: Vývoj průměrné úrokové sazby za rok 2020 (%)	40
Obrázek č. 7: Vývoj meziročního CPI v letech 2019 a 2020 (%)	41
Obrázek č. 8: Meziroční změny týdenní spotřeby očištěné o vliv teploty a oblačnosti (%).....	43
Obrázek č. 9: Nejvyšší dosažené vzdělání populace podle věku za rok 2018 (%).....	44
Obrázek č. 10: Elektřina v ČR: výroba, spotřeba a emise (% , TWh).....	48
Obrázek č. 11: Územní působnost distributorů elektřiny v ČR.....	50
Obrázek č. 12: Struktura spotřeby elektřiny domácností podle účelu užití (%).....	57
Obrázek č. 13: Struktura spotřeby paliv a energií domácností dle účelu v roce 2015 (%)	57
Obrázek č. 14: Otázka č. 1	83
Obrázek č. 15: Otázka č. 2	84
Obrázek č. 16: Otázka č. 3	85
Obrázek č. 17: Otázka č. 4	86
Obrázek č. 18: Otázka č. 5	86
Obrázek č. 19: Otázka č. 6	87
Obrázek č. 20: Otázka č. 7	88
Obrázek č. 21: Otázka č. 8	89
Obrázek č. 22: Otázka č. 9	90
Obrázek č. 23: Otázka č. 10	90

Obrázek č. 24: Otázka č. 11	91
Obrázek č. 25: Otázka č. 12	92
Obrázek č. 26: Otázka č. 13	93
Obrázek č. 27: Otázka č. 14	94
Obrázek č. 28: Otázka č. 15	95
Obrázek č. 29: Otázka č. 14	96
Obrázek č. 30: Otázka č. 15	97
Obrázek č. 31: Malba fasády trafostanice v Praze 8	104
Obrázek č. 32: Podcast na téma znečištění životního prostředí	104
Obrázek č. 33: Účet Skupiny ČEZ na sociální síti Instagram	105
Obrázek č. 34: Informační kampaň Ministerstva zdravotnictví na YouTube	107

Seznam rovnic

Rovnice č. 1: Likvidita I. stupně (okamžitá)	62
Rovnice č. 2: Likvidita II. stupně (pohotová).....	63
Rovnice č. 3: Likvidita III. stupně (běžná)	63
Rovnice č. 4: Solventnost	64
Rovnice č. 5: Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets).....	65
Rovnice č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity).....	65
Rovnice č. 7: Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales).....	65
Rovnice č. 8: Rentabilita nákladů (ROC – Return on Costs)	66
Rovnice č. 9: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed).....	66
Rovnice č. 10: Obrat aktiv	88
Rovnice č. 11: Obrat stálých aktiv.....	68
Rovnice č. 12: Doba obratu pohledávek.....	68
Rovnice č. 13: Doba obratu závazků	68
Rovnice č. 14: Celková zadluženost.....	70
Rovnice č. 15: Koeficient samofinancování.....	91
Rovnice č. 16: Míra zadluženosti	70
Rovnice č. 17: Úrokové zatížení.....	70
Rovnice č. 18: Doba splácení dluhu z CF	92

Seznam zkratek

apod. - a podobně

tzv. - takzvaný

a.s. - akciová společnost

EU - Evropská unie

NATO - Severoatlantická aliance (The North Atlantic Treaty Organization)

R&D - výzkum a vývoj (Research and Development)

CSR - sociální odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility)

OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná

ČNOPK - Česko-německá obchodní a průmyslová komora

ČSÚ - Český statistický úřad

ČNB - Česká národní banka

ČR - Česká republika

ČT - Česká televize

SEK - Státní energetická koncepce

HDP - Hrubý domácí produkt

Q - kvartál

CPI - index spotřebitelských cen (Consumer Price Index)

CSP - koncentrovaná solární energie (Concentrating Solar Power)

OCC - operační kontrolní středisko (Operations Control Center)

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

IoT - internet věcí (Internet of Things)

IoE - internet energie (Internet of Energy)

IEA - Mezinárodní energetická agentura (International Energy Agency)

MŽP - Ministerstvo životního prostředí

EU ETS - Systém EU pro obchodování s emisemi (EU Emissions Trading System)

ERÚ - Energetický regulační úřad

ČSN - česká technická norma

ISO - Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization)

RDS - regionální distribuční soustava

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EFE - hodnocení externích faktorů (External Factors Evaluation)

OPEX - provozní náklady (Operational Expenses)

CAPEX - kapitálové náklady (Capital Expenses)

EAT - zisk po zdanění (Earnings After Taxes)

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

ROE - rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

ROS - rentabilita tržeb (Return on Sales)

ROC - rentabilita nákladů (Return on Costs)

ROCE - rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return on Capital Employed)

VH - výsledek hospodaření

CF - tok peněz (Cash Flow)

VO - výzkumná otázka

SO - specifická otázka

CO₂ - oxid uhličitý

kV - kilovolt

MWh - megawatthodina

GWh - gigawatthodina

TWh - terawatthodina

Mt CO₂ekv - milion tun emisního ekvivalentu oxidu uhličitého

Abstrakt

Antošová, D. (2021). *Udržitelnost v marketingovém řízení vybrané firmy* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: marketing, strategický marketingový plán, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza, výzkum trhu

Sklovení marketingového řízení s principy konceptu udržitelnosti je ústředním tématem této diplomové práce. Dané téma bylo zvoleno právě proto, že kombinuje tyto dvě oblasti, přičemž nalezení jejich souladu je současnou globální výzvou. Cílem je tak navržení marketingových aktivit firmy reagující na současné výzvy v odvětví, které plynou právě z nutnosti aplikace udržitelného přístupu v podnikání.

Pro zkoumání jevů makroprostředí byla využita PESTLE analýza. Jevy mikroprostředí analyzoval Porterův model pěti sil. Interní vybavenost firmy pak popisuje metoda VRIO. Analýza SWOT následně shrnuje výsledky celé situační analýzy. Preference a názory společnosti jsou zjišťovány dotazníkovým šetřením v rámci výzkumu trhu.

Pohlaví a věk mají dle výzkumu trhu vliv na zájem o energetiku i o oblast udržitelnosti. Marketingová komunikace firmy je proto navržena tak, aby cílila osvětu v těchto tématech především mezi obyvateli starších 36 let a oslovila také ženy, jelikož tyto skupiny mají minimální až nulový zájem o zkoumanou problematiku.

Výstupy lze uplatnit během vládních rozhodnutí v oblasti budoucího energetického směřování státu a pro strategické plánování ČEZ Distribuce. Práce uvádí alternativní využití distribuční soustavy kapitalizující na trendu udržitelnosti. Výstupem práce je výběr komunikačních nástrojů a navržení způsobu jejich využití pro šíření povědomí o rozvětvení portfolia firmy a o možných alternativách tradiční distribuce elektřiny.

Abstract

Antošová, D. (2021). *Sustainability in Marketing Management of Selected Company* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Key words: marketing, strategic marketing plan, PESTLE analysis, Porter's five forces model, financial analysis, SWOT analysis, market research

Combining marketing management with the principles of the concept of sustainability is the central theme of this thesis. The topic was chosen because it combines these two areas, and finding their coherence is a current global challenge. The aim is to design the marketing activities of the company responding to the current challenges in the industry, which arise from the need to apply a sustainable approach in business.

PESTLE analysis was used to investigate the phenomena of the macroenvironment. Microenvironmental phenomena were analysed by Porter's five forces analysis. The internal equipment of the company is described by the VRIO method. The SWOT analysis summarizes the results of the entire situational analysis. Preferences and views of society are ascertained by market research questionnaire survey.

According to market research results, gender and age influence the interest in energetics and sustainability. The company's marketing communication is therefore designed to spread awareness about these topics, especially among residents over 36 years of age, and also to address women, as these groups have minimal or zero interest in researched issues.

The outputs can be used during government decisions in the area of the future energetics direction of the country and for the strategic planning of ČEZ Distribuce. The work presents an alternative use of the distribution network capitalizing on the trend of sustainability. The output of this thesis is the selection of communication tools and designing a way to use them to spread awareness about the branching of the company's portfolio and on possible alternatives to traditional electricity distribution.