



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI A NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE COMPANY AND PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION
OF BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTERS'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Roubal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Tomáš Roubal
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě hodnocení výkonnosti podniku pomocí finanční a strategické analýzy vytvořit návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do struktury analyzovaného podniku.

Základní literární prameny:

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku CIE METAL CZ, s.r.o. pomocí finanční a strategické analýzy a na základě výsledků analýz navrhuje implementaci modelu Balanced Scorecard. Cílem navrženého modelu Balanced Scorecard je nastavení strategických cílů a měřítek, které mohou vést k zvýšení výkonnosti vybraného podniku.

Abstract

The master's thesis focuses on the evaluation of the performance of CIE METAL CZ, s.r.o. using financial and strategic analysis and based on the results of the analysis proposes the implementation of the Balanced Scorecard model. The aim of the proposed Balanced Scorecard model is to set strategic goals and metrics that may lead to increase the performance of the selected company.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, výkonnost podniku, perspektivy Balanced Scorecard

Keywords

Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, business performance, Balanced Scorecard perspectives

Bibliografická citace

ROUBAL, Tomáš. Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152080>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jana Hornungová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat mé vedoucí Ing. Janě Hornungové, Ph.D. za výbornou zpětnou vazbu a celkové vedení diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Imrichu Blaškovi za přínosné konzultace týkající se potřebných informací k sepsání práce. Na závěr děkuji mé rodině, přátelům a všem lidem, kteří mě vždy podporovali a byli oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Výkonnost podniku	13
1.2 Hodnocení výkonnosti podniku	13
1.2.1 Fáze procesu hodnocení výkonnosti	14
1.2.2 Uživatelé naměřených informací	15
1.2.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku	15
1.3 Strategická analýza.....	17
1.3.1 McKinseyho metoda 7S	17
1.3.2 PESTLE	19
1.3.3 Porterův model pěti sil.....	21
1.3.4 SWOT analýza.....	23
1.4 Finanční ukazatele.....	24
1.4.1 Ukazatele rentability	25
1.4.2 Ukazatele zadluženosti	26
1.4.3 Ukazatele aktivity	27
1.4.4 Ukazatele likvidity	28
1.5 Balanced Scorecard.....	29
1.5.1 Charakteristika Balanced Scorecard	29
1.5.2 Finanční perspektiva	30
1.5.3 Zákaznická perspektiva.....	31
1.5.4 Perspektiva interních procesů	31

1.5.5	Perspektiva učení se a růstu	32
1.5.6	Spojení měřítek BSC se strategií podniku	33
1.5.7	Tvorba modelu BSC	33
1.5.8	Implementace modelu BSC	34
1.5.9	Limity a bariéry metody Balanced Scorecard.....	36
1.6	Zhodnocení teoretické části.....	37
2	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1	Představení analyzovaného podniku	38
2.2	Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy.....	40
2.2.1	Analýza tržeb a výsledku hospodaření podniku	40
2.2.2	Ukazatele rentability	41
2.2.3	Ukazatele zadluženosti	43
2.2.4	Ukazatele aktivity	44
2.3	Strategická analýza.....	46
2.3.1	McKinseyho model 7S.....	46
2.3.2	Porterův model pěti sil.....	50
2.3.3	PESTLE	53
2.3.4	SWOT analýza.....	59
2.4	Souhrnné zhodnocení situace podniku.....	60
3	NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	63
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci modelu Balanced Scorecard	63
3.1.1	Časový harmonogram	64
3.1.2	Rozpočet projektu BSC	66

3.2	Objasnění vize a strategie podniku	67
3.3	Tvorba Balanced Scorecard	67
3.3.1	Specifikace strategických cílů	68
3.3.2	Propojení strategických cílů pomocí strategické mapy	72
3.3.3	Volba měřítek a stanovení cílových hodnot	72
3.3.4	Strategické akce	76
3.4	Integrace Balanced Scorecard do analyzovaného podniku	78
3.5	Souvislé nasazení BSC	78
3.6	Rizika implementace Balanced Scorecard	79
3.7	Přínosy implementace Balanced Scorecard	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM VZORCŮ	92
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Téma diplomové práce se zaměřuje na ekonomické a finanční hodnocení výkonnosti vybrané společnosti CIE METAL CZ, s.r.o. pomocí nástrojů strategické a finanční analýzy s návrhem implementace metody Balanced Scorecard. V průběhu historie se postupně vyvíjely různé metody hodnocení výkonnosti podniku. Nejprve se výkonnost hodnotila dle tzv. tradičních ukazatelů a ukazatelů finanční analýzy. Zmíněné metody zobrazují a sledují minulý a současný stav finanční stránky podniku. S postupným vývojem podnikatelského prostředí se stalo hodnocení pouze finančních měřítek nedostatečné, a tak z této příčiny byl vytvořen model Balanced Scorecard, který je schopný propojit zmíněné finanční ukazatele i se strategií podniku.

Diplomová práce sleduje výkonnost podniku u společnosti CIE METAL CZ, s.r.o., která byla založena v roce 2005 jako dceřiná společnost španělské firmy CIE Berriz, S.L. Podnik sídlí ve Valašském Meziříčí a zabývá se výrobou a prodejem produktů pro automobilový průmysl. Produkty jsou vyráběny pomocí metody lisování za studena s následným svařováním a kataforetickým lakováním.

Tato diplomová práce se skládá ze třech základních částí. První část se zabývá popisem teoretických východisek práce zahrnující vysvětlení problematiky výkonnosti, strategické analýzy, finanční analýzy a modelu Balanced Scorecard. Strategická analýza je rozčleněna na vnitřní a vnější analýzu okolí podniku. V rámci finanční analýzy jsou vybrány konkrétní poměrové ukazatele. Druhá část práce se soustředí na analýzu dat zvoleného podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Analytická část bude nejprve zaměřena na představení podniku včetně základních charakteristik a informací, včetně nastínění historie podniku. Poté budou zhotoveny analýzy dat pomocí již představených metod z teoretické části. Poslední část bude zaměřena na konkrétní návrh implementace konceptu Balanced Scorecard jako nástroje řízení a hodnocení výkonnosti u analyzované společnosti. Návrhová část obsahuje stanovení vize a strategie podniku s následným určením cílů u perspektiv Balanced Scorecard. U strategických cílů budou definována měřítka včetně současné a budoucí hodnoty, kterých by měl podnik v následujících letech dosáhnout.

Na závěr budou v diplomové práci zhodnoceny rizika a přínosy, které mohou nastat v průběhu implementace Balanced Scorecard v podniku.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem této diplomové práce je navrhnout implementaci metody Balanced Scorecard u společnosti CIE METAL CZ, s.r.o. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, bude zhotovena finanční a strategická analýza. Na základě výsledků provedených analýz budou následně navrženy měřítka, ukazatele a cílové hodnoty výkonnosti firmy směřující k dosažení strategických cílů. Dílčí cíle diplomové práce jsou rozděleny na pět částí, které společně přispívají k dosažení primárního cíle. Dílčí cíle jsou rozděleny na:

- Vypracování teoretické části diplomové práce prostřednictvím získaných informací z literární rešerše. Zaměření na vymezení pojmů výkonnost podniku, finanční analýza, strategická analýza a metoda Balanced Scorecard.
- Představení a charakteristika analyzovaného podniku CIE METAL CZ, s.r.o. včetně jeho historie, předmětu podnikání a produktového portfolia.
- Vypracování finanční analýzy podniku za období 2017-2021 dle zvolených finančních ukazatelů.
- Vytvoření strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pomocí metod McKinseyho 7S, PESTLE, Porterova modelu pěti sil, a SWOT analýzy
- Na základě výsledků analýz vytvořit návrh implementace Balanced Scorecard u zvolené společnosti CIE METAL CZ, s.r.o.

V této diplomové práci bude využito několik druhů metod – pozorování, srovnávání, analýza, indukce a dedukce. Záměrem použitých metod je splnění stanovených dílčích cílů vedoucí k dosažení primárního cíle. Prostřednictvím metody pozorování budou systematicky sledovány určité znaky na analyzovaném subjektu. Metoda srovnávání pracuje na způsobu hledání podobností a rozdílů sledovaného subjektu s jiným subjektem. Srovnávání ekonomických faktorů se používá při porovnávání mezi dvěma a více podniky, porovnávání s oborovým průměrem či srovnávání představy a plánu se skutečností. Analýza bude použita k rozkladu informací z celku na jednotlivé části s využitím pro další zkoumání. Metoda indukce je využívána k odvození obecného závěru získaného ze shromážděných informací a poznatků. Opačnou metodou je dedukce, která se používá k odvození specifických informací a poznatků z obecného závěru.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce zaměřuje na vysvětlení teoretických pojmů a procesů, které se využívají jako literární podklad k hodnocení výkonnosti podniku. Informace získané v této části budou použity jako východisko pro vytvoření praktické části práce. Tato kapitola se bude primárně zabývat výkonností, jak se měří a metodami, pomocí kterých se výkonnost vyhodnocuje.

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost lze interpretovat různými způsoby, přičemž každá osoba si tento pojem může představovat jinak. Jelikož se pojem výkonnost užívá ve více možných oborech, jako je sport, či ekonomika, může se na otázku, co znamená výkonnost, nalézt více možných odpovědí. V obecném vyjádření lze výkonnost specifikovat, jako charakteristiku popisující způsob, či průběh, jak zkoumaný subjekt vykonává danou činnost na základě podobnosti s porovnávaným způsobem výkonu této činnosti (Wagner, 2009, s. 17). V jiném podání lze specifikovat výkonnost, jako systém měření souhrnu ukazatelů užívaných k určení efektivity a účinnosti různých činností (Pavlová Dočekalová, Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 1).

Výkonnost podniku je především závislá na schopnostech, díky kterým získávají lepší konkurenční výhodu. Flexibilní podniky, které dokážou zavčas reagovat a hodnotit svou výkonnost jsou považovány za úspěšně rozvíjející (Pavelková, Knápková, 2005, s. 13).

1.2 Hodnocení výkonnosti podniku

Hodnocení lze definovat jako činnost, během které dochází k určení hodnoty dané charakteristiky zkoumaného subjektu. Výsledkem tohoto procesu je hodnota, která se vztahuje k dané charakteristice (Wagner, 2009, s. 35). Podstatou hodnocení výkonnosti firmy je diagnostika minulé a současné situace, ze které následně plynou doporučení ke změně v určitých odvětvích podniku. Tyto doporučení vedou ke lepšímu stavu výkonnosti podniku (Klapalová, Suchánek, Škapa, 2020, s. 10).

1.2.1 Fáze procesu hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti podniku je dlouhotrvající a náročný proces, složený z mnoha fází, které jsou na sebe navázány. Proces hodnocení výkonnosti podniku zahrnuje následně popsané fáze (Wagner, 2009, s. 36).

Volba metod a nástrojů

Po vyjasnění a zvolení předmětu výzkumu nastává další fáze, ve které se určuje, jakou zvolit metodu k hodnocení výkonnosti (Wagner, 2009, s. 36).

Získání požadovaných hodnot

Během této fáze dochází k přímo, nebo prostřednictvím nástroje k přiblížení analyzujícího subjektu k analyzovanému objektu s účelem odečtení zkoumaných údajů (Wagner, 2009, s. 37).

Zaznamenání a uchování získaných hodnot

Jedná se o velmi důležitou technicko-metodickou fázi z důvodu zaznamenávání a uchovávání získaných hodnot. Fáze je zaměřena na včasné a přesné zaznamenání dat, díky čemuž bude možné integrované zpracování a bezpečná úschova dat (Wagner, 2009, s. 37).

Třídění a interpretace hodnot

V průběhu této fáze dochází ke zpracování dat o analyzovaném objektu pomocí třídění, uspořádání, analýzy, či syntézou. Rozporuplnost postupu zpracování je závislé na vlastnostech datové základny. Uživatel data následně posuzuje pomocí kritérií, které byly stanoveny na počátku měření (Wagner, 2009, s. 37).

Ověření informací

Fáze provedena nezávislým subjektem s cílem eliminovat záměrné, či nezáměrné známky subjektivity v procesu měření (Wagner, 2009, s. 37).

Komunikace informace uživatelům

Závěrečná fáze procesu měření jejíž cílem je zprostředkovat uživateli vhodné informace o zkoumaném objektu. Jedná se o reporting, vykazování, prezentaci, apod (Wagner, 2009, s. 38).

1.2.2 Uživatelé naměřených informací

Důležitou činností při hodnocení výkonnosti je určit, pro koho jsou naměřená data potřebná. Obecně lze říci, že informace jsou důležité pro každý subjekt, který má potřebu se něco dozvědět o zkoumaném objektu. Uživatelé jsou rozdělení na interní a externí (Wagner, 2009, s. 53). Interní uživatelé jsou zejména subjekty, které jsou součástí správy, či řízení společnosti. Jedná se nejčastěji o manažery podniku, ze všech úrovní organizační struktury. Externí uživatelé nejčastěji bývají: poskytovatelé práce, konkurence, subjekty veřejné správy a další. Uživatelé mají rozmanitou řadu důvodů o získání naměřených informací. Mezi hlavní důvody patří:

Rozhodování, zdali uživatel bude s podnikem spolupracovat. Spolupráce je myšlena v podobě odběratele, dodavatele, nebo jako zaměstnanec.

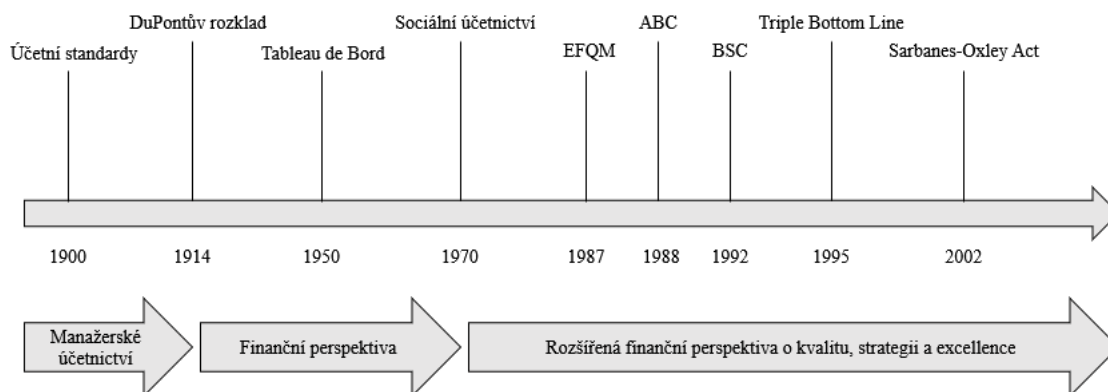
Ovlivňování směru a vývoje podniku z důvodu získání výhodnější situace pro uživatele.

Usměrňování managementu společnosti, aby vykonávaly činnosti, které vedou k dosahování cílů externích uživatelů.

Porovnávání výkonnosti podniku s konkurenčními podniky v odvětví (Wagner, 2009, s. 54-55).

1.2.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku

Hodnocení výkonnosti podniku může být pojato z různých pohledů, příčinou bývá velmi častá odlišnost účastníků na trhu. Nejdůležitějším faktorem pro zákazníky je uspokojení potřeb, proto od podniku požadují kvalitní produkt, či službu za vhodnou cenu. Historicky se výkonnost podniku hodnotila pomocí tradičních ukazatelů – ziskových marží, růstem zisku, výnosností kapitálu (rentability) a tvorbou hodnoty pro vlastníky (EVA) (Pavelková, Knápková, 2005, s.13). Z velké části jsou tradiční ukazatele založeny na účetním výsledku hospodaření a účetních údajích, kvůli tomu nezahrnují vlivy rizika, inflace a časové hodnoty peněz. Jako velkou nevýhodou tradičních finančních ukazatelů je zaměření se na historické hodnoty z účetních závěrek minulých období. Historické hodnoty účetních závěrek neberou v úvahu změny tržních cen majetku, neberou v úvahu změny kupní síly peněz a tím i zkreslují výsledek hospodaření (Pavelková, Knápková, 2005, s. 23, 38).



Obrázek 1: Časová osa vývoje metod měření výkonnosti podniku (Vlastní zpracování dle: Horungová, 2014, s. 144)

Z hlediska vývoje metod měření výkonnosti podniku se v 20. století postupně měnily pohledy na sledování a hodnocení výkonnosti. V počátcích se výkonnost podniku hodnotila pomocí tradičního manažerského a nákladového účetnictví, ovšem tento přístup se změnil s příchodem DuPontova pyramidového rozkladu, který se zaměřil na rentabilitu investic. Z důvodu nedostatku ukazatelů neustálého zlepšování, vznikl model Tableau de Bord, který sleduje vztah mezi finančními a nefinančními opatřeními v podniku. Model je primárně zaměřen se na každodenní obchodní operace bez hlubšího zaměření na strategii podniku.

V roce 1987 byl vytvořen EFQM model, který hodnotil výkonnost podle kvality a spolehlivosti produktů a excelence (Horungová, 2014, s. 144-145). EFQM Excellence Model byl vytvořen s cílem zvýšení konkurenceschopnosti evropských společností. Model vychází z přímého navázání na certifikaci ISO 9000. Jedná se o jeden z nejvíce promyšlených nástrojů, jehož využitím se klade důraz primárně na měření výsledků, řízení procesů a neustálé zlepšování činnosti (Marinič, 2008, s. 133). Model EFQM si zakládá na pravidelném sebehodnocení, díky kterému lze získat celistvou perspektivu na výkonnost podniku bez ohledu na odvětví, velikost podniku, či doby působení na zvoleném trhu (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 55). Model představuje vícekritériální nástroj managementu sloužící k sebehodnocení podniku. Jeho podstatou je poskytnout managementu instrukce, jaké oblasti by měl zlepšit do budoucna. EFQM Excellence Model se soustředí na předpoklady a výsledky organizace v devíti aspektech. V každé z těchto devíti oblastí excellence jsou zjišťovány data, které jsou následně hodnoceny. Výsledné hodnoty poskytují organizaci podkladový report, jehož obsahem je zhodnocena výkonnost podniku, kvalita, společně s odhadem silných stránek a

příležitostí (Váchal, Vochozka, 2013, s. 514). V roce 1992 byl vytvořen model Balanced Scorecard (BSC) jehož cílem je hodnotit výkonnost společně se strategickými procesy v podniku. Model se ukázal jako doplňující k finančnímu měřítku, které se při hodnocení výkonnosti zabývá i operativními a strategickými procesy. Tvůrci modelu označili finanční výkonnost za zpožděný ukazatel závisející na výkonnosti faktorů (spokojenost zákazníků, kvalita, inovace, excellence, zlepšování se) (Hornungová, 2014, s. 144-145).

1.3 Strategická analýza

Tato část práce je zaměřena na popsání teoretických předpokladů strategické analýzy, která se využívá k hodnocení a analyzování vlivů v podniku. Strategická analýza je rozdělena na dvě části – analýzu vnějšího prostředí a analýzu vnitřního prostředí. Díky využití analýz vnějšího a vnitřního prostředí je možné zjistit vývoj minulého a současného stavu podniku a zjistit faktory, které ovlivní jeho budoucí činnost. Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na okolí podniku, které je nutno rozdělit na makroprostředí a mikro prostředí (Matusiková a kol., 2014, s. 33-35). Následně po posouzení prostředí podniku je nutné provést SWOT analýzu, která vyhodnocuje informace získané z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Zhodnotí tak silné a slabé stránky společnosti a následně zhodnotí příležitosti a hrozby (Matusiková a kol., 2014, s. 55).

V rámci této diplomové práce byl pro vnitřní strategickou analýzu zvolen McKinseyho model 7S, přičemž zhodnocení vnějšího prostředí byly zvoleny metody PESTLE a Porterův model pěti sil. Jako závěrečná hodnotící strategická analýza byla vybrána SWOT analýza.

1.3.1 McKinseyho metoda 7S

Pro strategickou analýzu je podstatné odhalit klíčové faktory ovlivňující úspěch podniku při implementaci a realizaci strategie neboli klíčových faktorů úspěchu. Při hledání a určování těchto faktorů je využívána metoda 7S, která se zaměřuje na vnitřní vlivy v podniku. Dle modelu 7S je pohlíženo na strategické řízení, kulturu podniku, organizaci a další faktory, jako na celek, ve kterém na sebe faktory působí vzájemně a systémově. Model se nazývá 7S z důvodu sedmi faktorů, které se v této metodě sledují a jejich název začíná písmenem S. Sledované faktory jsou:

- strategie (strategy),

- struktura (structure),
- systémy řízení (systems),
- styl manažerské práce (style),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti (skills),
- sdílené hodnoty (shared values) (Hanzelková, 2017, s.79).

Strategie

Strategie organizace lze vyložit jako základní soubor prostředků, způsobů a postojů, díky kterým lze dosáhnout plánovaných cílů v podniku. Strategie předem určuje plánované činnosti a jejich realizaci (Hanzelková, 2017, s. 7-8).

Struktura

Faktor struktury v modelu 7S představuje podobu jednotlivých organizačních struktur v podniku společně s jejich vzájemnými propojeními. Organizační struktury jsou rozděleny na centralizovanou, maticovou, divizní, decentralizovanou, maticovou a síťovou (McGrath, 2015, s. 178).

Systémy řízení

Systémy řízení značí procesy, postupy a opakující se způsoby, díky kterým organizace přistupuje k zásadním činnostem. Řadí se zde systémy z různých odvětví v podniku. Jako hlavní oblasti, ve kterých se systémy vyskytují jsou finanční sekce, informační systémy, personální sekce, apod (McGrath, 2015, s. 178).

Styl manažerské práce

Tímto faktorem se rozumí přístup, jakým se management staví k řešení problému. Nutno zmínit, že v hojném zastoupení podniků existují rozdíly ve formální, či neformální stránce řízení. Dalším z rozdílů v organizacích jsou i předepsané směrnice a pravidla, které management provozuje (Hanzelková, 2017, s. 132).

Spolupracovníci

Spolupracovníci představují osoby, které jsou v managementu, či jsou řadovými zaměstnanci. Sledují se zde jejich vztahy, funkce, motivace a postoj k podniku. Důležitým aspektem je uvědomění si, že u pracovníku se musí rozlišovat kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Kvantifikovatelnými aspekty jsou např.

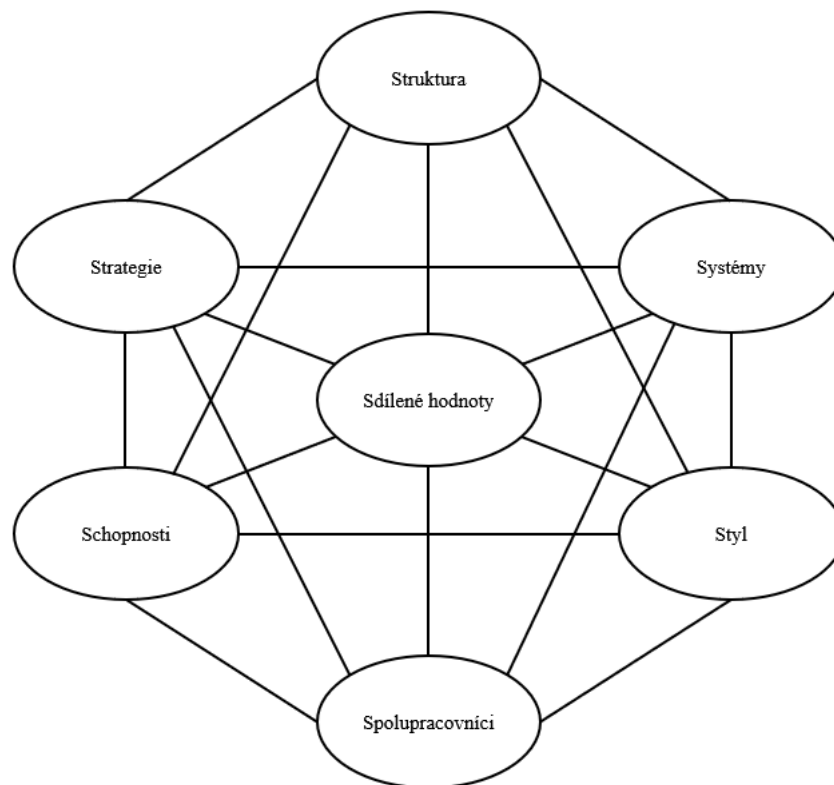
formální systém odměňování, systém zvyšování kvalifikace a kvantifikovatelné představují morální hlediska a postoje vůči firmě (Hanzelková, 2017, s. 132).

Schopnosti

Jedná se o specifické vlastnosti a zdatnosti pracovníků celkového zaměstnaneckého a řídicího kolektivu podniku. Není tímto myšlen obecný součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. U sledování tohoto faktoru je důležité zaměření na klady a zápory synergických efektů u řízení a organizace podniku (Hanzelková 2017, s. 133).

Sdílené hodnoty

Faktor sdílených hodnot stojí v centru modelu a jeho cílem je propojit všechny prvky, které do modelu vstupují. Sdílené hodnoty určují, co je smyslem organizace a za čím si stojí. Jedná se tak o soubor hlavních přesvědčení a zásad (McGrath, 2015, s. 179).



Obrázek 2: McKinseyho model 7S (Vlastní zpracování dle: McGrath, 2015, s. 178)

1.3.2 PESTLE

PESTLE analýza sleduje a hodnotí vnější makroprostředí podniku. Analýza vnějšího prostředí hodnotí šest faktorů makroprostředí působící na podnik. Jedná se o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Název analýzy je

variabilní dle prováděného sledování vybraných faktorů, díky tomu se tak může analýza zobrazovat, jako STEP, PESTE, SLEPTE (Matusiková a kol, 2014, s. 35). Pro tuto diplomovou práci byl zvolen název PESTLE.

Politické faktory

V rámci politických faktorů jsou zahrnuty vlivy státu a politickou situaci v dané zemi, ve které podnik působí. Určitými politickými vlivy v zemi mohou být: obchodní regulační opatření a sazby, nucení obchodních partnerů, ochrana duševních vlastnictví a právní rámec země. Součástí vlivů jsou i vlivy politických situací v okolí, jako riziko vojenské invaze (Kaplan, Norton, 2010, s. 60).

Ekonomické faktory

V případě ekonomických faktorů se PESTLE analýza zaměřuje na vlivy makroekonomických trendů, které ovlivňují podnik z hlediska jeho úspěšnosti na trhu. Z pohledu ekonomického růstu či poklesu jsou pro podnik vyvolány nové příležitosti, ale současně i hrozby (Matusiková a kol, 2014, s. 37).

Sociální faktory

Sociálními faktory se rozumí vliv společenských standardů v prostředí, ve kterém podnik působí. Mají podstatný vliv na poptávku i nabídku zboží a služeb (Matusiková a kol, 2014, s. 37). Faktory ovlivňující podnik jsou zejména: životní styl a úroveň, společensko-politický systém, demografická struktura obyvatelstva a kultura (Kaplan, Norton, 2010, s. 60).

Technologické faktory

Tento segment faktorů se zaměřuje na technické a technologické změny, které probíhají v okolním prostředí podniku. Změny se mohou projevit náhle a dramaticky tak ovlivňovat okolí firmy. Aby byl podnik konkurenceschopný musí sledovat vývoj těchto změn a investovat do nových technologických inovací. Tato cesta nese své rizika, protože nelze zaručit úspěšné výstupy investic podniku do nových inovací. Nejčastěji se jedná o faktory: investice do vědy a výzkumu, tempo technologických změn, tempo zlepšování procesů a výrobků, velikost kapacit a množství držení patentů (Matusiková a kol., 2014, s. 38).

Legislativní faktory

Legislativní faktory podniku ovlivňuje především fungování a zákonodárství vlády daného státu, ve kterém podnik působí. Jedná se o regulace působení podniku pomocí zákonů, směrnic a vyhlášek, které rozhodují o činnosti podniku (Matusiková a kol., 2014, s. 36). Mezi nejčastější legislativní faktory ovlivňující podnik z vnějšího prostředí patří: mzdová legislativa, cenové regulační zásady, antimonopolní zákony, daňové zákony a předpisy v odvětví (Kaplan, Norton, 2010, s. 60).

Ekologické faktory

Posledním z analyzovaných faktorů jsou ekologické faktory působící na podnik. V současné době je v legislativě čím dál víc zákonů týkajících se ekologických opatření, které musí podniky plnit, aby nedocházelo k škodlivému přístupu k životnímu prostředí. Proto by mělo vedení podniku sledovat environmentální podmínky v daném prostředí podniku. Mezi tyto faktory lze i zařadit klimatické podmínky, které ovlivňují prostředí, ve kterém podnik působí. Pod pojmem ekologické faktory lze nejčastěji zařadit působení klimatických změn a tlak na využívání obnovitelných zdrojů (Matusiková a kol., 2014, s. 39).

1.3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zabývá analýzou vnějšího mikroprostředí podniku. Jinak řečeno, primární využití modelu pěti sil je analýza konkurence podniku. Cílem Porterovy analýzy je určení vlivů vyjednávacích sil, které působí na podnik. Porterův model pěti sil se zabývá pěti oblastmi, které působí na podnik z okolí. Jedná se o vlivy: vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů, stávajících konkurentů, hrozby nově vstupujících konkurentů a hrozby substitučních výrobků a služeb (Magretta, 2012, s. 41-42).

Vyjednávací síla odběratelů

Jednou ze zainteresovaných stran podniku jsou odběratelé neboli zákazníci. Zájmem zákazníků je nakupovat vyráběné produkty a služby podniku za co nejnižší cenu s ideálně nejvyšší kvalitou. V případě velké vyjednávací síly kupujících může nastat stlačení cen produktů a služeb podniku, čímž tak snižují ziskovost podniku i odvětví, ve kterém působí (Magretta, 2012, s. 47).

Vyjednávací síla dodavatelů

Druhou významnou oblastí ovlivňující mikroprostředí podniku je vyjednávací síla dodavatelů. Cílem dodavatelů je zvyšovat svůj vlastní zisk, čímž tvoří pro podnik hrozbu ve zvyšování nákladů kvůli vyšším cenám dodávaných produktů a služeb. U analyzování vyjednávací síly dodavatelů je nutné vzít sledovat všechny nakupované vstupy, které vcházejí do produktu, či služby, včetně práce zaměstnanců. Vyjednávací síla u zaměstnanců bývá zastoupena v případě silných odborů (Magretta, 2012, s. 49).

Stávající konkurence

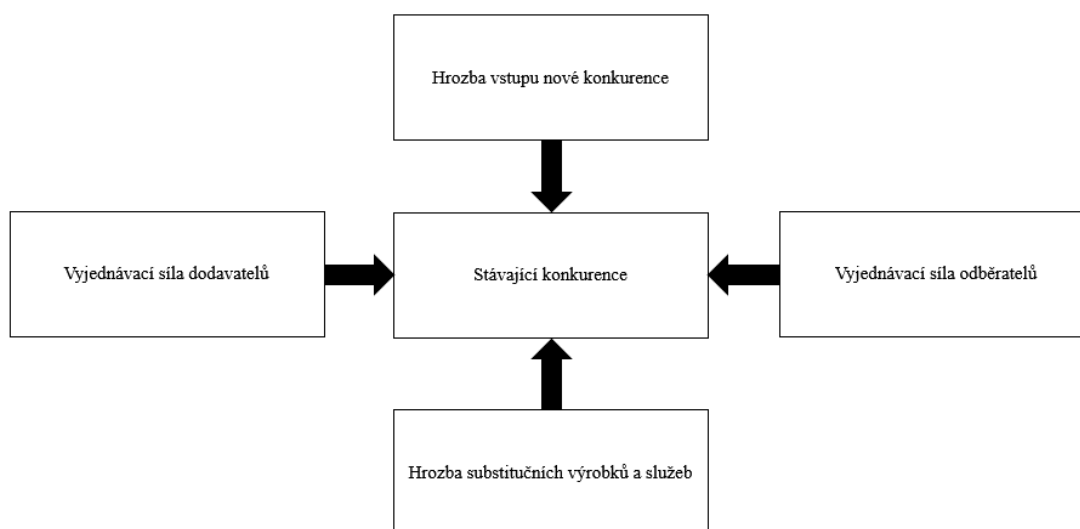
Soupeření mezi podnikem a jeho stávající konkurencí existuje ve všech odvětvích. V případě vysoké intenzity soupeření se ovlivňuje ziskovost celého odvětví, konkrétně snižováním. Snižování ziskovosti bývá zapříčiněno snižováním ceny produktů a služeb jednotlivých podniků v odvětví, kteří se tímto způsobem snaží být silněji konkurenčně postaveni. Druhý případ snižování ziskovosti odvětví je způsoben zvyšováním nákladů u konkurenčního jednání jednotlivých podniků, které pomocí investic do marketingu, uváděním nových produktů, či zlepšováním služeb zákazníků snižují svůj výsledný zisk, ale zvyšují tak svou konkurenceschopnost (Magretta, 2012, s. 54-55).

Hrozba vstupu nové konkurence

Výše hrozeb vstupu nových konkurenčních podniků na trh je určena existencí a velikostí bariér vstupu do odvětví. Bariéry vstupu slouží jako ochrana odvětví, před novými příchozími podniky, které by zvýšili kapacitu odvětví. Hrozba nově vstupujících konkurentů se projevuje snižováním ziskovosti podniku. Je to způsobeno tlakem na držení stejných cen produktů a služeb, protože vyšší ceny by způsobily snadnější vstup nové konkurence (Magretta, 2012, s. 52).

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituty se rozumí výrobky a služby, které mají podobné vlastnosti a uspokojují totožnou potřebu jako vyráběný produkt, či služba podniku. Substitut je pro podnik hrozbou v případě, když je nabízen za nižší cenu nebo s vyšší kvalitou. Substituty mohou ohrozit ziskovost podniku i celého odvětví (Magretta, 2012, s. 50-51).



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Vlastní zpracování dle: Magretta, 2012, s. 43)

1.3.4 SWOT analýza

Závěrečným krokem strategické analýzy je porovnání naměřených informací zjištěných z analýz vnitřního a vnějšího prostředí. K porovnání těchto faktorů se využívá SWOT analýza. Díky SWOT analýze lze odhadnout a ohodnotit interní silné a slabé stránky, společně s vnějšími příležitostmi a hrozbami podniku, a tím i zjistit konkurenční výhody či klíčové faktory úspěchu. (Hanzelková, 2017, s. 137).

V průběhu zpracovávání SWOT analýzy je nutné brát ohled na 6 zásad:

1. závěry analýzy by měly být relevantní,
2. analýza by se měla zaměřit na důležité jevy a fakta,
3. jestli je SWOT analýza součástí strategické analýzy, neměly by být řešení pouze jednorázové,
4. SWOT analýza by měla být objektivní,
5. položky zahrnuté v analýze by měly být snadno identifikovatelné (např. číslem, odrážkou),
6. položky zahrnuté v analýze by měly být ohodnoceny dle významu (Hanzelková, 2017, s. 139-140).

Tabulka 1: SWOT analýza dle Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle: Kaplan a Norton, 2010, s. 62)

		Směrnice SWOT			
		Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Perspektivy	Finanční	Silné stránky a slabiny současné finanční výkonnosti.		Příležitosti ke zvyšování tržeb produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem.	Ohrožení možnosti udržovat nebo zlepšovat výkonnost. Konkurenční hrozby, které ovlivní naši obrannou strategii a vyjasní rozsah a rychlost potřebných zlepšení.
	Zákaznická	Existující silné stránky a slabiny naší hodnotové nabídky, jak je vnímají zákazníci, konkurenti a trh.		Příležitosti k rozšíření základny zákazníků, k zacílení na nové trhy a ke zlepšení naší strategie hodnotové nabídky zákazníkům, jak ji vnímají zákazníci a jak se odráží v jejich požadavcích.	Hrozby od zákazníků a konkurentů.
	Procesů	Silné stránky našich vnitřních procesů. V čem jsme vynikající.	Slabiny našich vnitřních procesů a hodnotového řetězce.	Příležitosti ke zlepšení vnitřních procesů, aby bylo dosaženo využití příležitostí.	Hrozby vyvolané slabiny vnitřních procesů.
	Učení se a růstu	Silné stránky a slabiny lidí, kultury, klíčových způsobilostí a strategických schopností.		Příležitosti k rozvíjení kultury, způsobilostí a schopností napomáhajících realizaci strategických priorit.	Hrozby a rizika realizace strategie v důsledku nedostatečných schopností našich lidí, nedostatků ve struktuře, ve způsobilostech a v kultuře.

1.4 Finanční ukazatele

Účelem této podkapitoly je definování finančních ukazatelů zahrnujících ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Zmíněné ukazatele budou následně využity u zkoumání finanční výkonnosti podniku CIE METAL CZ s.r.o. v analytické části diplomové práce.

1.4.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu znamená pro podnik měřítko schopnosti vytváření nových zdrojů a dosahování zisku za použití investovaného kapitálu (Růčková, 2019, s. 60). Popsané ukazatele v této podkapitole se užívají k poměření výsledku dosaženého podnikatelskou činností pro zvolenou srovnávací základnu. Poměří tokovou veličinu (zisky) ke rozvahovým veličinám (Scholleová, 2017, s. 177).

Jednotlivé ukazatele pracují se ziskem na různých úrovních:

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EAT – čistý zisk po zdanění (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 48).

Pro účely této diplomové práce jsou vybrány ukazatele rentability vlastního kapitálu, tržeb a celkového kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilitou vlastního kapitálu se rozumí výnosnost vloženého kapitálu vlastníky a akcionáři podniku. Tento ukazatel by měl mít vyšší hodnotu, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů (Růčková, 2019, s. 63).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 1: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 102)

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost celkového vloženého kapitálu a bývá užíván k zjištění produkční síly podniku. Ukazatel je počítán s EBIT v čitateli, protože se tento vzorec užívá v případě porovnání podniků s různými daňovými podmínkami (Růčková, 2019, s. 62).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 2: Rentabilita celkového kapitálu (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 101)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb znázorňuje poměr zisku a tržeb. Díky tomuto ukazateli se získává zisková marže, která je důležitým poznatkem pro hodnocení úspěšnosti podnikání

v případě mezipodnikového srovnávání. Nebo v případě srovnání podniku s hodnotami v oboru (Růčková, 2019, s. 65-66).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{celkové tržby}}$$

Vzorec 3: Rentabilita tržeb (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

1.4.2 Ukazatele zadluženosti

Tato podkapitola bude zaměřena na ukazatele zadluženosti, a to celková zadluženost a koeficient samofinancování. Pojem zadluženost značí skutečnost, že společnost užívá k financování aktiv cizí zdroje. Ukazatele se primárně zabývají poměřováním cizích a vlastních zdrojů. Užívají se jako indikátory velikosti rizika, které společnost nese ve své struktuře vlastního kapitálu, či cizích zdrojů. Jejich dalším předmětem zájmu je i zabývání se schopností hrazení nákladů dluhu (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 87).

Celková zadluženost

Ukazatel určující poměr celkových cizích zdrojů s celkovými aktivy. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší riziko věřitelů. Ovšem u finančně stabilních podniků platí, že dočasný růst zadluženosti může způsobit zvýšení celkové rentability vložených prostředků. Doporučená hodnota pro podnik se pohybuje mezi 30-60% (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 88).

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

Vzorec 4: Celková zadluženost (Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování neboli ekvity ratio je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Jeho výpočet je poměr vlastního kapitálu s celkovými aktivy. Díky němu se určí, z jakého množství jsou aktiva financována z kapitálu věřitelů a akcionářů. Když se vezme součet hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování, měl by být výsledek přibližně 1 (Růčková, 2019, s. 68).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Koeficient samofinancování (Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

1.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou užívány k informování, jak je podnik efektivní v jednotlivé majetkové části. Jejich využitím lze určit, zdali jsou v podniku přebytečné kapacity, nebo je nedostatek produktivních aktiv. Pro tuto práci byly vybrány ukazatele: obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků. Ukazatele obratovosti se zabývají počtem obrátek za určité období, tj. kolikrát jsou větší roční tržby nad hodnotou položky, jejíž obratovost je počítána. Čím vyšší je počet obrátek, tím kratší dobu je majetek v podniku vázaný, a tak se i zvyšuje zisk. Ukazatele doby obratu definují průměrnou dobu jednoho obratu majetku. Čím nižší je tato doba, tím vyšší je počet obrátek (Scholleová, 2017, s. 180).

Obrat aktiv

Obrat aktiv je ukazatelem, který definuje kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Doporučená hodnota by měla být větší než 1. Nízká hodnota ukazatele značí neefektivní využití majetku v podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 107-108).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 6: Obrat aktiv (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 180)

Doba obratu zásob

Tento ukazatel se užívá k výpočtu průměrného počtu dnů, kdy jsou v podniku vázány zásoby, až do fáze jejich spotřeby, či prodeje (Scholleová, 2017, s. 180).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$$

Vzorec 7: Doba obratu zásob (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 180)

Doba splatnosti pohledávek

Ukazatel určující počet dnů, kdy musí podnik čekat, než inkasuje peněžní prostředky za již prodané výrobky a služby. V případě předání výrobků, nebo služby odběrateli bez inkasa peněžních prostředků, dochází k poskytnutí tzv. obchodního úvěru (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 108).

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Vzorec 8: Doba splatnosti pohledávek (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 181)

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel udávající počet dnů, během kterých podnik od svých dodavatelů užívá bezplatný obchodní úvěr. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosáhnout minimálně hodnoty doby splatnosti pohledávek. Tento požadavek ovlivňuje likviditu podniku, protože v případě, kdy je doba splatnosti krátkodobých závazků větší než pohledávek a zásob, dodavatelské obchodní úvěry financují zásoby i pohledávky, což je pro podnik výhodné (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 109).

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Vzorec 9: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 181)

1.4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je definována jako schopnost společnosti přeměnit své aktiva na peněžní prostředky a těmi následně krýt splatné závazky. Likvidita je úzce spojena s dlouhodobou životností podniku a její strategií. Vysoká likvidita je důležitá z důvodů krytí závazků, ale zároveň vysoká likvidita váže prostředky s nízkým výnosem, které nejsou dále investovány, a tak se snižuje rentabilita (Scholleová, 2017, s. 178).

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity určuje kolikrát jsou kryty krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Dále je její funkcí definovat, jak by byla společnost schopna zastat svých závazků, kdyby přeměnila všechna oběžná aktiva na peněžní prostředky. Čím větší je výsledná hodnota ukazatele, tím větší je i platební schopnost podniku. Doporučená hodnota ukazatele se je v intervalu mezi 1,5-2,5 (Růčková, 2019, s.58).

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

Vzorec 10: Běžná likvidita (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 94)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vychází z běžné likvidity, přičemž v tomto ukazateli jsou oběžná aktiva očištěna o zásoby. Zásoby jsou odečteny, protože se jedná o nejméně likvidní položku oběžných aktiv. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se nachází v intervalu mezi 1-1,5 (Scholleová, 2017, s. 179).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11: Pohotovostní likvidita (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 179)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita neboli cash ratio představuje poměr nejlikvidnějších položek rozvahy s krátkodobými závazky. Nejlikvidnější položky rozvahy jsou myšleny peněžní prostředky v hotovosti, běžném účtu a ekvivalenty hotovosti (volně obchodovatelné cenné papíry) (Růčková, 2019, s.58). Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2-0,5 (Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s.95).

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

Vzorec 12: Okamžitá likvidita (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 95)

1.5 Balanced Scorecard

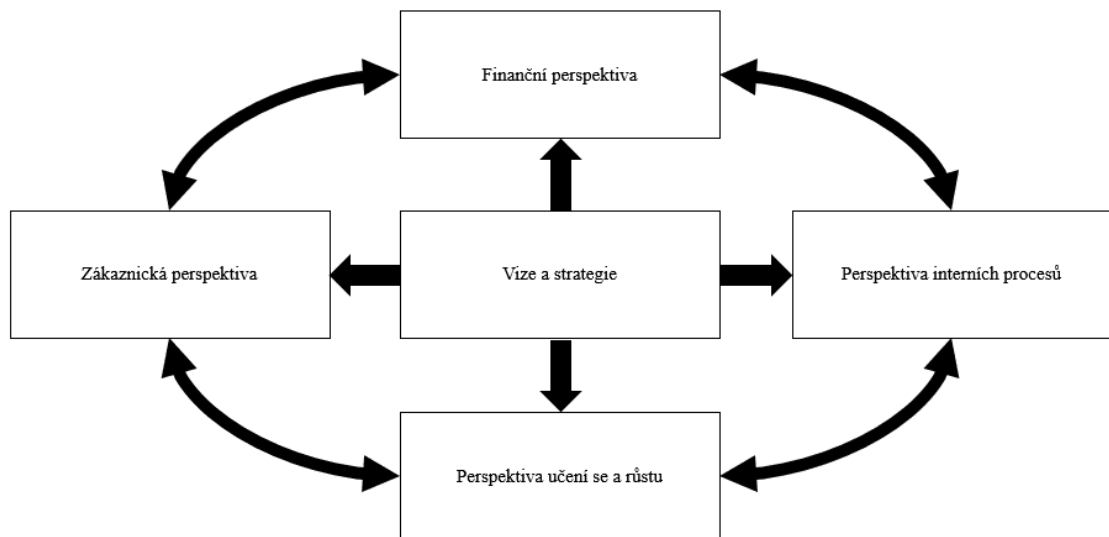
Následující část diplomové práce se zabývá metodou Balanced Scorecard (BSC), která se využívá k měření výkonnosti podniku. Nejprve bude vysvětlena charakteristika této metody a následně budou představeny perspektivy, které jsou pomocí modelu BSC měřeny.

1.5.1 Charakteristika Balanced Scorecard

Model BSC je komplexní metoda hodnocení výkonnosti podniku, která hodnotí finanční i nefinanční faktory podniku (Hornungová, 2014, s. 145). Jedná se tak v podstatě o systém konkretizace, znázornění a sledování strategií podniku, pomocí níž lze značně zvýšit pravděpodobnost implementace plánované strategie. Původní model byl vytvořen v roce 1992 panem R.S. Kaplanem a D.P. Nortonom a jeho cílem vzniku, byla reakce na kritiku finančního zaměření amerických systémů plánování, řízení a reportingu. Primární myšlenkou zhotovení metody BSC bylo zohlednění určitých činností podniku (zákazníci, finance, procesy) k celkovému ocenění výkonu (Horváth, 2002, s. 8). Jedná se o metodu, která umožňuje převést vizi podniku do konkrétních strategických cílů. Tento proces probíhá tak, že se cíle a strategické akce společnosti rozdělí do čtyř perspektiv.

Zmíněnými perspektivami jsou:

- finanční,
- zákaznická,
- interních procesů,
- učení se a růstu (Pavelková, Knápková, 2005, s. 190).



Obrázek 4: Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle: Pavelková, Knápková, 2005, s. 190)

1.5.2 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je součástí BSC, z důvodu snadné měřitelnosti ekonomických důsledků v již proběhlých činnostech podniku. Měřítka finanční výkonnosti značí průběh strategie, ve kterém lze určit zásadní zlepšení od zavádění, až po finální realizaci. Finanční cíle se primárně zabývají ziskovostí, nebo ekonomickou přidanou hodnotou (EVA) (Kaplan, Norton, 2007, s. 33). Primárních finančních cílů podniku by mělo být menší množství, ovšem nutno zmínit, že je potřeba vytvořit propojený rozpad navazující na perspektivy BSC. Použité cíle s jejich metrikami musí dodržovat základní etapy životního cyklu strategie společnosti. U modelu Balanced Scorecard se rozdělují tyto tři stadia cyklu:

1. stadium růstu,
2. stadium nasycení růstu,
3. stadium zralosti (Učeň, 2008, s. 34).

Pro první stadium je typické investování do podniku, vývoj produktů a služeb, rozšíření infrastruktury a tvorba klientské základny. Během stadia nasycení růstu je charakteristické investování a reinvestování, rozšiřování kapacit a snaha o zachování konstantního růstu podniku. Současně je podnik zaměřen na snahu udržet si největší míru návratnosti investovaných prostředků. V posledním stadiu jsou pro společnosti typické nízké objemy investic na pomoc a udržování aktuálních kapacit společně s tlakem na maximalizaci přísunu cash flow do podniku (Učeň, 2008, s. 34).

1.5.3 Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva sleduje v podniku naplňování cílů týkajících se finanční perspektivy prostřednictvím jeho zákazníků. Principem této perspektivy je definovat, jak by měli zákazníci vnímat organizaci, aby tak došlo k naplnění strategie a cílů podniku. Cíle a metriky této perspektivy by měly být soustředěny na měření a hodnocení tržního podílu společně s orientací podniku na trhu. Pro tento záměr je nutno určit cíle s metrikami, díky kterým bude možno pochopit, co je důležitý faktor způsobující nárůst, či pokles tržního a zákaznického segmentu (Učeň, 2008, s. 36). Zmíněný zákaznický segment musí být vhodně stanoven, jelikož je jeho identifikace a zaměření na něj důležitým faktorem u konkurenceschopnosti a tvorby obratu (Bartoňková, 2010, s. 45). Firma musí identifikovat, co uspokojí potřeby zákazníka. Následně po identifikaci je schopna zvolit vhodné cíle a ukazatele v podniku, které dále umožní poskytnout hodnoty požadované klíčovými zákazníky (Učeň, 2008, s. 36). Zároveň se zaměřením na uspokojení potřeb zákazníků, musí v této perspektivě management převést strategické cíle do konkrétních tržních a zákaznických mířených cílů. Definováním hodnotových předností, které budou zákazníkům poskytovat jsou zásadním faktorem u vývoje cílů a měřítek zákaznické perspektivy (Kaplan, Norton, 2007, s. 61-62).

1.5.4 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů jsou určeny procesy, které jsou nejpodstatnější z hlediska dosahování cílů zainteresovaných stran – vlastníků a zákazníků. Nejprve je nutné stanovit cíle a metriky finanční a zákaznické perspektivy. Následně je potřeba sestavit řetězec procesů, jejichž činností se v podniku identifikují a uspokojí potřeby vlastníků a zákazníků. Díky perspektivě interních procesů je možno odhalit potřebu nových

zásadních procesů, které umožní podniku lépe dosahovat strategických cílů (Bartoňková, 2010, s. 46). Současně je dalším ze záměrů procesní perspektivy propojení zákaznické perspektivy s perspektivou učení a růstu (Učeň, 2008, s. 37) Tato perspektiva se zaměřuje na dva hlavní rozdíly mezi tradičním přístupem k hodnocení výkonnosti podniku a přístupem BSC. Tradiční přístup sleduje a hledá způsob na zlepšení již probíhajících procesů, zatímco model BSC odhaluje nové procesy, díky kterým podnik musí směřovat k výborným výsledkům, aby naplnil finanční cíle a uspokojil zákaznické potřeby. Druhým rozdílem v perspektivě procesů BSC je zařazení inovačních procesů, což v tradičních systémech není zahrnutý faktor, protože se tradiční systém zaměřuje na řízení existující operace a krátkodobé vytváření hodnoty. U BSC se procesy hodnotí z dlouhodobého vytváření hodnot, což může znamenat lepší budoucí finanční výkonnost pro podnik (Kaplan, Norton, 2007, s. 34).

1.5.5 Perspektiva učení se a růstu

Poslední ze sledovaných perspektiv je perspektiva učení se a růstu. Součástí této perspektivy je zaměření na vývoj cílů a metrik, které podporují učení a růst jednotlivých pracovníků a celého podniku. Perspektiva se soustředí na nastavení cílů, kterých by měl podnik dosáhnout, aby podpořil svůj rozvoj, zlepšil výsledky ve všech ostatních perspektivách, a díky tomu i dosáhl své vize. Pro podnik je tato perspektiva důležitá z hlediska otázky, jak se naučit inovovat, aby podnik dosahoval cílů. Vzhledem k této otázce je pro společnost zásadní, aby díky inovování zlepšovala probíhající procesy, uváděla na trh produkty s větším užitekem pro zákazníka. Hlavními faktory pro splnění cílů perspektivy učení se a růstu jsou kompetence zaměstnanců, které přímo i nepřímo ovlivňují jejich spokojenost (Bartoňková, 2010, s. 47-48). Učení se a růst vychází ze třech základních oblastí:

- lidi,
- systémy,
- podnikové procedury.

Perspektiva finanční, zákaznická a procesů zobrazuje velké rozdíly mezi současnými zkušenostmi lidí, systémů i procedur, a to z hlediska, co perspektivy vyžadují, aby se celková výkonnost podniku zvýšila. Aby tyto rozdíly byly odstraněny, musí podnik investovat do zdokonalování informačních systémů, zlepšování podnikových procedur a

rekvalifikace zaměstnanců (Kaplan, Norton, 2007, s. 35). Tato perspektiva má definovány tři hlavní směry a to motivaci, kvalifikaci, kvalitu a funkčnost systému řízení. Motivací se rozumí soubor vnitřních činitelů, které podněcují k pracovním výkonům. Kvalifikace značí zvyšování kvality znalostního kapitálu. Poslední směr značí funkční a efektivní vnitropodnikovou komunikaci (Učeň, 2008, s. 43).

1.5.6 Spojení měřítek BSC se strategií podniku

Model Balanced Scorecard využívá jak finanční, tak i nefinanční měřítka, které jsou zahrnuty ve čtyřech základních perspektivách. Aby model BSC správně fungoval, měřítka by měla být v BSC správně sestavena v propojeném komplexu soudržných a navzájem se podporujících cílů. Spojení měřítek by měly zahrnovat kauzální vazby na finance, vztahy příčina – důsledek a příhodné kombinace vystupujících měřítek s hybnými silami výkonnosti (Kaplan, Norton, 2007, s. 36).

1.5.7 Tvorba modelu BSC

První model BSC může být v podniku sestaven prostřednictvím systematického procesu, díky kterému se vyjasní způsob, jak spojit poslání a strategii do cílů a měřítek. Projekt potřebuje architekta, jehož cílem je získat a vymezit informace pro vytvoření modelu BSC. K dosažení úspěšného vytvoření BSC je zapotřebí zapojení celého manažerského týmu. Bez aktivní opory a sounáležitosti vrcholných manažerů, nemůže být projekt tvorby Balanced Scorecard zahájen (Kaplan, Norton, 2007, s. 248). Tvorba modelu BSC je proces, který se dělí na čtyři kroky:

- definice architektury měření,
- dosažení konsensu o strategických cílech,
- výběr a návrh měřítek,
- tvorba plánu implementace (Kaplan, Norton, 2007, s. 253).

První krok se dělí na dva úkoly, přičemž v prvním úkolu musí architekt zvolit vhodnou podnikatelskou jednotku. Druhý úkol se zaměřuje na určení vazeb mezi podnikem a SBU. V druhém kroku se architekt zabývá třemi úkoly, kdy v první části si připravuje veřejnou i interní dokumentaci o podniku a vede rozhovory. Další úkol je syntéza, ve které se sejde architekt s ostatními členy vývojového týmu a posuzují úkoly a cíle z hlediska priorit. Na závěr syntézy se zhotoví seznam a hodnocení cílů ve všech perspektivách. Poslední

úkolem v druhém kroku je provedení prvního kola diskusního workshopu manažerů. V kroku výběr a návrh měřítek je na začátku úkolem architekta setkat se s jednotlivými skupinami a snažit se dosáhnout čtyř cílů (1. vyjádřit strategické cíle, 2. určit měřítko zachycující cíle, 3. pro měřítko určit zdroj nezbytných informací, 4. určit klíčové vazby mezi měřítky). Po určení měřítek je na řadě druhé kolo workshopu manažerů. Posledním čtvrtým krokem je tvorba plánu implementace. Součástí tohoto kroku dochází k vývoji plánu implementace s navazujícím workshopem manažerů a následným dokončením plánu implementace (Kaplan, Norton, 2007, s. 253-259).

1.5.8 Implementace modelu BSC

Výsledný efekt modelu BSC závisí na provedení její implementace. Proces implementace je rozdělen na pět fází, přičemž každá z nich má předem dané předpoklady, na co se bude zaměřovat. Pomocí implementace BSC v podniku je velmi pravděpodobné vybudování a utvrzení koncepce řízení, díky které bude umožněn a úspěšná realizace podnikových strategií (Horváth, 2002, s. 56).

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů

Existují dva hlavní významy pro organizační předpoklady. První z nich zahrnuje definování konceptuálních pravidel a zajištění bezproblémového procesu implementace. Zároveň se první předpoklad zaměřuje na stanovení pravidel a principů, které budou mít vliv na všechny oddělení, kde bude implementován BSC. Druhý předpoklad představuje pravidla týkající se zajištění správy projektu. Tímto se rozumí stanovení organizací a průběh projektu, zajištění informací, komunikace a určení kritických faktorů úspěchu (Horváth, 2002, s. 57).

2. fáze: objasnění strategie

Model BSC je primárně konceptem na realizování již existující strategie, nejedná se tak o nástroj, který tvoří novou strategii v podniku. Obecně lze říci, že v případě, kdy má podnik již definovány své cíle, tak se právě tyto cíle v rámci druhé fáze implementace musí zmínit a objasnit. Díky tomuto se konkretizují a převádějí do uskutečnitelné podoby vhodné cíle vztahující se k zákazníkům, procesům a strategickým akcím. Metoda BSC zároveň dokáže implementovat i nevhodnou strategii, která může být pro podnik škodlivá (Horváth, 2002, s. 59-60).

3. fáze: tvorba BSC

Během této fáze je model BSC stanoven pro již existující organizační jednotku ve společnosti, která může být například celá organizace, divize, obchodní jednotka nebo oddělení. Během této fáze je nutno určit klíčové prvky, které jsou nezbytné pro úspěšnou implementaci BSC. Klíčovými prvky jsou:

- stanovení základní architektury rámce BSC,
- informovaný a motivovaný tým z vrcholného managementu,
- přesné postupy a metodické standardy,
- zdokumentovaná strategie sestavena pro tvorbu BSC (Horváth, 2002, s. 60-61).

Struktura Balanced Scorecard je složena z pěti kroků, které jsou prováděny v jednotlivých podnikových jednotkách. Tyto kroky zahrnují:

- upřesnění strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězce příčin a jejich následků,
- volba měřítek,
- určení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Pomocí zpracování těchto výše zmíněných kroků umožňuje jednotné porozumění strategii a tvoří tak i výchozí bod pro sledování jejího dosažení (Horváth, 2002, s. 60-61).

4. fáze: Roll-out fáze (postup procesu rozšíření)

Roll-out fáze se zaměřuje na aplikaci procesů třetí fáze na větší množství organizačních jednotek v podniku, díky čemuž dochází k jednotnému porozumění strategii. Tato fáze obvykle vede ke zvýšení kvality celkového strategického řízení v podniku. Zvýšení kvality bývá způsobeno z důvodu přenášení strategických cílů a akcí z organizačně nadřazených jednotek na podřízené. Dále je zvýšení kvality zapříčiněno sladěním strategických cílů a akcí organizačních jednotek (Horváth, 2002, s. 63). Zavedení Balanced Scorecard do všech organizačních jednotek umožňuje všem úrovním v podniku přístup k tomuto modelu, čímž se zvyšuje jeho přístupnost. Souhrnný systém je tvořen postupně, a tak se nejedná o okamžitý vznik nové struktury v organizaci (Horváth, 2002, s. 216).

5. fáze: zajištění souvislého nasazení modelu BSC

Pokud by se po zhotovení implementace strategických cílů, příčin a následků, měřítek a cílových hodnot strategických akcí práce na modelu ukončila, BSC by pouze nabídlo jednorázové řešení. U implementace Balanced Scorecard je pro management nutné zohlednit, že se jedná o dlouhodobý model, který se zabývá strategií a rozhodováními u běžných procesů. BSC bývá vytvářen pro organizace, které jsou schopny přizpůsobovat svou strategii. Pro společnost je důležité zajistit propojení mezi rámcem BSC a manažerským systémem řízení podniku. Toho lze dosáhnout následujícími způsoby:

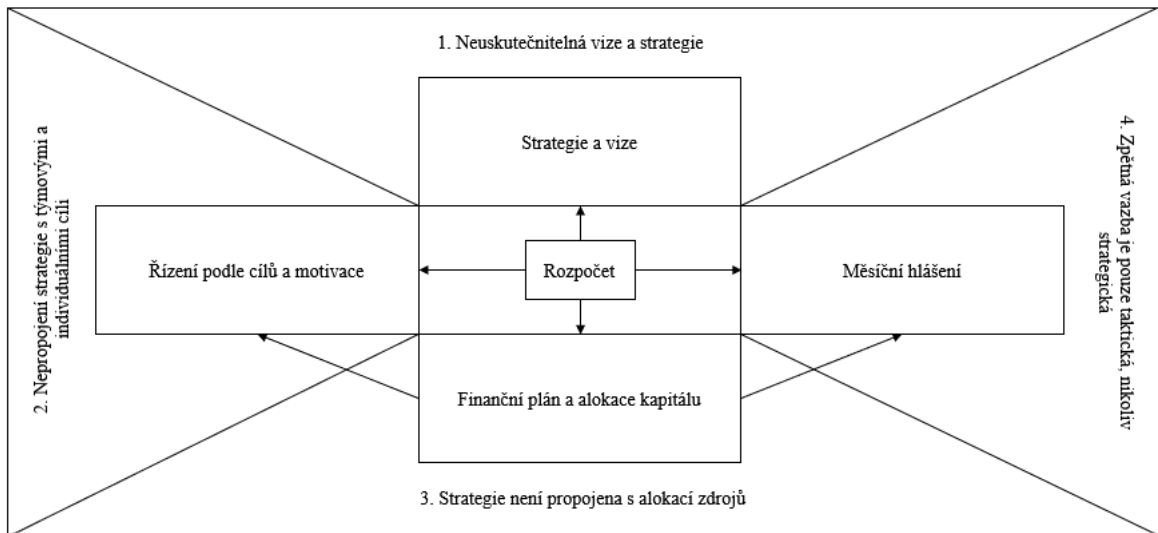
- kontrolování soustředěné na podrobnou realizaci strategických aktivit definovaných v BSC,
- nasazení BSC do strategického a operativního plánování s cílem kontinuálního přizpůsobování nové strategie,
- nasazení do systému reportingu se záměrem průběžného sledování dosahování cílů,
- nasazení do systému řízení lidských zdrojů (Horváth, 2002, s. 63-64).

1.5.9 Limity a bariéry metody Balanced Scorecard

Mezi primární limitaci metody Balanced Scorecard patří nevhodné určení měřítek výkonnosti. Limitace může být způsobena tím, že BSC nemá jasně definovaná měřítka jako bývá u metod manažerského účetnictví a finanční analýzy. Měřítko by měly být v rovnováze v rámci všech perspektiv, přičemž žádná z perspektiv by neměla mít větší váhu než jiná. U určitých společností některé z měřítek zcela chybí, jedná se o měřítko zodpovědnosti, kvalifikace zaměstnanců nebo vyváženosti (Vysušil, 2004, s. 70-71).

Mezi čtyři bariéry implementace BSC patří:

1. neuskutečnitelná vize a strategie,
2. nepropojení strategie s týmovými a individuálními cíli,
3. nepropojení strategie s krátkodobým a dlouhodobým alokováním zdrojů,
4. pouze taktická zpětná vazba, nikoliv strategická (Kaplan, Norton, 2007, s 165).



Obrázek 5: Bariéry implementace Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2007, s. 166)

1.6 Zhodnocení teoretické části

První kapitola diplomové práce byla zaměřena na objasnění teoretických východisek u vybraných oblastí zaměřujících se na hodnocení výkonnosti podniku. V počátku této části diplomové práce byly představeny charakteristiky výkonnosti podniku a jakým způsobem lze výkonnost hodnotit. Následně byla popsána teoretická východiska pro tvorbu strategické a finanční analýzy. Poslední část se zabývala teoretickými charakteristikami modelu Balanced Scorecard, který se využívá k řízení a hodnocení výkonnosti podniku. Tyto teoretické poznatky budou dále aplikovány v analytické části na zvoleném podniku CIE METAL CZ, s.r.o.

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Druhá kapitola diplomové práce se zabývá analýzou vybraného podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Nejprve bude představena analyzovaná společnost včetně předmětu podnikání a současné strategie. Následně bude provedena analýza vybraných finančních ukazatelů, na kterou navazuje strategická analýza podniku zabývající se vnitřním a vnějším prostředím podniku.

2.1 Představení analyzovaného podniku

Datum zápisu: 23. září 2005

Sídlo: Hranická 328, Krásno nad Bečvou, 75701 Valašské Meziříčí

Identifikační číslo: 26891009

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 470 805 tis. Kč

Spisová značka: C 28815/KSOS Krajský soud v Ostravě

Předmět podnikání: kovoobráběčství
obráběčství
zámečnictví, nástrojářství
kovářství
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona
pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor (Kurzy, 2023)



Obrázek 6: Logo společnosti (Zdroj: CIE METAL CZ, s.r.o.)

Podnik CIE METAL CZ s.r.o. byl založen v roce 2005 ve Valašském Meziříčí jako dceřiná společnost španělské firmy CIE Berriz, SL, která je součástí koncernu CIE Automotive, S.A. Společnost má sídlo na ulici Hranická 328 ve městě Valašské Meziříčí, zároveň disponuje dvěma pobočkami v obci Lešná a nově v Hranicích na Moravě. Předmětem podnikání společnosti je kovoobrábění, obrábění, kovářství, výroba, zámečnictví, nástrojářství a obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Podnik je primárně TIER2 dodavatelem automobilových součástek do automobilového průmyslu. Tento proces se skládá z výroby automobilových dílů s následným dodáním firmám, které výrobky použijí ve své výrobě a dál je zasílají automobilovým společnostem. Podnik vyrábí kovové výlisky pomocí metody lisování za studena s následným obráběním a svařováním. Mezi další činnosti podniku patří mytí a kataforetické lakování. Současnou strategií podniku je udržení stávajících zákazníků a vytvoření pozice silného dodavatele na TIER 2 trhu. TIER 2 dodavatelé značí skupinu firem automobilového odvětví, zabývající se výrobou jednotlivých montážních dílů a podsestav automobilů s následným dodáváním do automobilových společností, či do skupiny TIER 1 dodavatelů. Zmínění TIER 1 dodavatelé představují dodavatelské podniky, které zasílají své výrobky a systémy přímo do koncových automobilových společností. Nyní je jedním z největších odběratelů vyráběných produktů Tesla Inc., do které se dodávají kusy přímo z podniku CIE METAL CZ, s.r.o. K dnešnímu datu CIE Metal CZ s.r.o. provádí svou činnost ve dvou výrobních halách (CIE METAL CZ, s.r.o., 2021).

2.2 Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu podniku CIE METAL CZ, s.r.o. pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zdrojem dat a informací k vypracování této části diplomové práce byly účetní výkazy analyzovaného podniku za období 2017–2021. Pro účely finanční analýzy byly zvoleny ukazatele, které jsou podstatné pro management podniku, jedná se o ukazatele rentability, zadluženosti a aktivity. Kromě výše zmíněných poměrových ukazatelů management považuje za důležité sledovat i vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT). Společnost nesleduje likviditu, je to způsobeno tzv. cash poolingem, díky kterému mateřská společnost optimalizuje peněžní prostředky v hotovosti a bankách u svých dceřiných společností. V případě analyzovaného podniku se jedná o pravidelné měsíční zasílání peněžních prostředků na účet mateřské společnosti a ponechávání nutné finanční rezervy na pokrytí provozních činností v podniku.

2.2.1 Analýza tržeb a výsledku hospodaření podniku

V prvním kroku analýzy finanční situace podniku je provedena analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním a úroky. Sledované položky výkazu zisku a ztrát jsou zapsány do tabulky a grafu níže.

Tabulka 2: Tržby, náklady a výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)

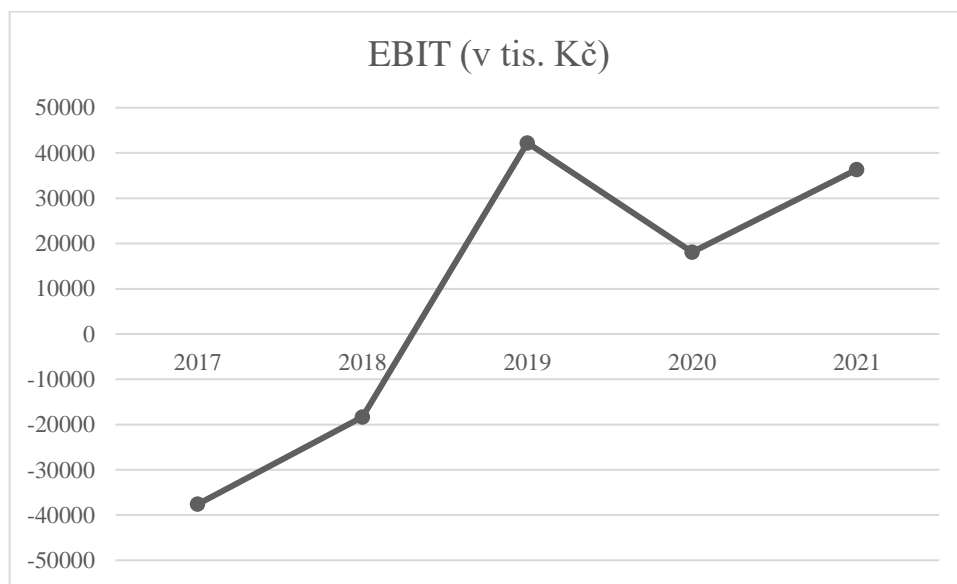
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby (tis. Kč)	927 981	909 473	902 563	656 756	749 833
Náklady (tis. Kč)	965 575	927 792	860 312	638 670	713 506
EBIT (tis. Kč)	-37 594	-18 319	42 251	18 086	36 327

Dle výše uvedené tabulky lze usoudit, že za sledované období se objemy prodeje a celkové tržby v podniku pohybovaly v kolísavých hodnotách. Nutno poukázat, že v průběhu analyzovaných let se objem tržeb snižoval, kromě roku 2021, ve kterém byl zaznamenán nárůst.

I když se tržby v letech 2017-2020 postupně snižovaly, tak i zároveň na straně nákladů byl zaznamenán postupný pokles. Snižování nákladů bylo primárně na straně výkonové

spotřeby, která je spojena s náklady na vynaložené zboží, spotřebu materiálu a služby. Zároveň byl i zaznamenán klesající trend osobních nákladů v podniku, které obsahují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Klesání osobních nákladů za analyzované období bylo způsobeno snižováním počtu zaměstnanců v podniku. Vzhledem k tomu, že pokles nákladů byl větší než pokles tržeb, zaznamenala společnost růst výsledku hospodaření. V prvních dvou analyzovaných letech byl podnik ve ztrátě, ale od roku 2019 již generoval zisk.

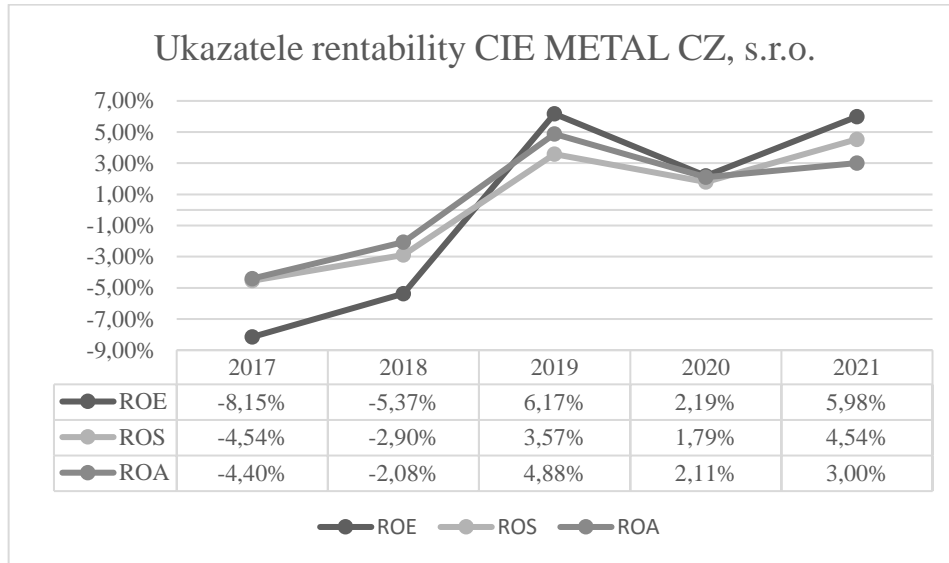
Pokles tržeb, nákladů a výsledku hospodaření v roce 2020 byl způsoben pandemickou krizí COVID-19, která zasáhla podnik skrze snížení celkového objemu výroby a prodeje. Snížení celkového objemu výroby a prodejů znamenal pro podnik primárně pokles tržeb. Z důvodu pandemické krize byl podnik donucen v průběhu října a listopadu 2020 nařídit vybraným pracovníkům každý pátek volno s 60% výší mzdy. Z této příčiny se i na straně výkazu zisku a ztráty projevil pokles osobních nákladů.



Graf 1: Vývoj EBIT (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)

2.2.2 Ukazatele rentability

Pro tuto část analýzy vybraných ukazatelů byly zvoleny tři ukazatele rentability. Jedná se o rentabilitu tržeb, vlastního kapitálu a aktiv. Každý z ukazatelů vychází z určitého stavu výsledku hospodaření. Ukazatele rentability vlastního kapitálu a tržeb se hodnotí na základě výsledku hospodaření po zdanění (EAT) a v případě ukazatele rentability aktiv je aplikován výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT).



Graf 2: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že v prvních dvou letech se ukazatel rentability vlastního kapitálu pohyboval v záporných hodnotách, tento faktor byl způsoben záporným výsledkem hospodaření. V roce 2019 byla zaznamenána největší hodnota ukazatele za sledované období z důvodu vzrůstu výsledku hospodaření po zdanění a poklesu vlastního kapitálu. V letech 2020 a 2021 se udržoval ukazatel v kladných hodnotách, ovšem s poklesem oproti roku 2019.

Rentabilita tržeb (ROS)

Z hlediska rentability tržeb zaznamenal podnik v analyzovaném období rostoucí trend s výjimkou roku 2020, kdy hodnota jako v jediném roce poklesla. Jak již bylo zmíněno, v analyzovaném období 2017-2018 měla společnost záporný výsledek hospodaření, což se promítlo i do záporných hodnot rentability tržeb. Nejvyšší hodnota ukazatele byla zaznamenána v roce 2021, kdy dosahovala 4,54%.

Rentabilita aktiv (ROA)

Stejně jako v případě ukazatelů rentability tržeb a vlastního kapitálu se rentabilita aktiv pohybovala v záporných hodnotách v sledovaných letech 2017 a 2018. Největší nárůst ukazatele byl zaznamenán v roce 2019, ve kterém ROA dosáhla 4,88%. V posledních dvou analyzovaných letech 2020-2021 se procentuální hodnota ukazatele snížila, avšak se stále udržovala v kladných výsledcích.

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Pro tuto podkapitolu byly zvoleny dva ukazatele zadluženosti – celková zadluženost a koeficient samofinancování. Díky ukazatelům zadluženosti je společnost schopna sledovat v jaké míře jsou aktiva financována z vlastního nebo cizího kapitálu. Ukazatele jsou nejprve zapsány v tabulce, a poté jsou pro vyšší přehlednost vyznačeny jejich poměry v grafu.

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)

Ukazatele zadluženosti	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost (%)	39,35	44,35	39,61	36,18	52,82
Koeficient samofinancování (%)	60,58	55,65	60,39	62,45	46,94

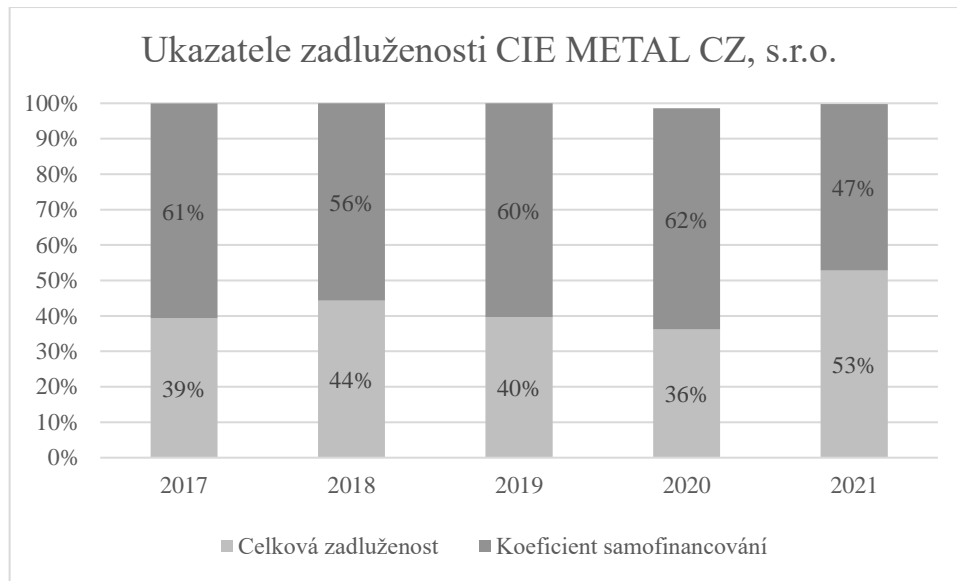
Celková zadluženost

Z tabulky lze vypočítat, že se za analyzované období 2017-2021 pohyboval ukazatel zadluženosti v intervalu optimálních hodnot, a to v rozmezí mezi 30%-60%. Hodnoty ukazatele za roky 2017-2020 oscilovaly okolo 40%, přičemž nejlepšího výsledku dosáhla celková zadluženost v roce 2020 s výslednou hodnotou 36,18%. Největší zaznamenaná hodnota u ukazatele byla v roce 2021 s výsledkem 52,82%. Tento prudký nárůst zadluženosti byl zapříčiněn meziročním zvětšením objemu cizích zdrojů, konkrétně krátkodobých závazků, o více než dvojnásobek. Rostoucí míra ukazatele celkové zadluženosti může pro podnik znamenat v budoucnu komplikaci z hlediska působení na dodavatele, kteří se mohou obávat spolupracovat s analyzovaným podnikem například. Zmíněná obava se může projevit například neposkytnutím obchodního úvěru ze strany dodavatelů.

Koeficient samofinancování

Ukazatel koeficientu samofinancování navazuje na hodnoty celkové zadluženosti, kdy v případě sečtení hodnot těchto dvou ukazatelů by měla být výsledná hodnota 100%. Hodnoty ukazatele se za analyzované období pohybovaly okolo 60% s jediným výkyvem, který nastal v roce 2021. V posledním sledovaném roce zaznamenal ukazatel hodnotu 46,94%, čímž došlo k nenaplnění jednoho ze zlatých pravidel financování, konkrétně

pravidla vyrovnání rizika. Pravidlo vyrovnání rizika říká, že podnik by měl být financován více z vlastních zdrojů nežli z cizích (Scholleová, 2017, s. 167).



Graf 3: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)

Ve výše uvedeném grafu jsou zobrazeny poměry hodnot ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. Ve všech letech, kromě roku 2020 je splněno naplnění hodnoty 100%. V roce 2020 v případě sečtení hodnot ukazatelů nedochází k výsledku 100% z důvodu časového rozlišení pasiv v rozvaze.

2.2.4 Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity byly sledovány ukazatele obratu aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků. Zmíněné ukazatele plní funkci k hodnocení efektivního využívání aktiv v podniku.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,09	1,03	1,04	0,77	0,62
Doba obratu zásob (dny)	42,33	47,47	42,97	52,43	112,89
Doba splatnosti pohledávek (dny)	67,89	61,55	53,54	59,41	102,73
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	89,80	109,27	100,86	125,91	266,64

Obrat aktiv

V průběhu analyzovaných let zaznamenal ukazatel klesající trend. V prvním roce byla výsledná hodnota ukazatele rovna 1,09 obratu aktiv za rok, zatímco v posledním roce 0,62 obratu aktiv za rok. Tento znatelný pokles v roce 2021 byl způsoben růstem objemu celkových aktiv a poklesu tržeb. Nárůst aktiv ve zmíněném roce byl zapříčiněn zvětšením objemu zásob a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Na straně zásob narostla míra zboží drženého na skladě, v případě nárůstu nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku se jednalo o nákup a rekonstrukci nově zakoupené výrobní haly.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob určuje počet dní, v průběhu, kterých jsou drženy zásoby v podniku, aniž by došlo k jejich spotřebě nebo prodeji. Ukazatel měl v prvních letech kolísavý trend hodnot, přičemž se hodnoty doby obratu zásob pohybovaly v intervalu 42-52 dnů. V roce 2021 došlo k více než zdvojnásobení hodnoty oproti roku 2020, kdy výsledná doba obratu zásob dosahovala po zaokrouhlení 113 dnů. Zmíněný nárůst ukazatele byl způsoben zvětšením objemu skladovaného zboží v podniku. Zvyšování objemu zásob může zapříčinit zvýšení rizika podléhání zkáze u výrobků a zboží, čímž se může i zvýšit riziko neprodejnosti zásob.

Doba splatnosti pohledávek

Ukazatel zobrazuje průměrnou dobu, za kterou jsou splaceny pohledávky k odběratelům. Hodnota ukazatele se během analyzovaného období měla kolísavou tendenci. V prvních třech sledovaných letech 2017-2019 se hodnota ukazatele postupně snižovala, což značilo pro podnik příznivý klesající trend. Od roku 2020 se naopak hodnoty začaly postupně zvyšovat a došlo k nepříznivému rostoucímu trendu. Rostoucí hodnota je nepříznivá z hlediska pozdnějšího inkasování peněžních prostředků za poskytnuté pohledávky.

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba splatnosti krátkodobých závazků definuje období od přijetí závazku až do momentu jeho úhrady, a tak určuje schopnost podniku dosahovat svých závazků. Hodnota ukazatele by měla být větší než hodnota doby splatnosti pohledávek. Ukazatel zaznamenal za období rostoucí trend, kromě roku 2019, kdy doba splatnosti poklesla. Za celkové analyzované období nebyla hodnota větší než u doby splatnosti pohledávek. Z hlediska podniku se jedná o pozitivní faktor, ovšem rostoucí trend se zvyšováním hodnoty

ukazatele může pro podnik znamenat hrozbu v podobě nedůvěry v poskytování úvěrů ze strany věřitelů.

2.3 Strategická analýza

V této části budou provedeny strategické analýzy u podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Jako první bude provedena analýza vnitřního prostředí prostřednictvím McKinseyho modelu 7S. Po ní bude následovat zhotovení analýz vnějšího makro a mikroprostředí prostřednictvím analýz PESTLE a Porterova modelu pěti sil. Na závěr bude vytvořena SWOT analýza, která posoudí výsledky provedených strategických analýz.

2.3.1 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S se zaměřuje na posouzení vnitřního prostředí podniku a zahrnuje sedm faktorů rozdělených na tři tvrdé faktory (strukturu, strategii a systémy) a čtyři měkké faktory (schopnosti, styl, spolupracovníky a sdílené hodnoty).

Tabulka 5: McKinseyho model 7S (Vlastní zpracování dle interních údajů CIE METAL CZ, s.r.o.)

Struktura	Funkcionální organizační struktura
	Pět jednatelů tvořící správní radu
	Na vrcholu struktury je výkonný ředitel
Strategie	Udržení a růst počtu zákazníků
	Preferovaný TIER2 dodavatel v automobilovém průmyslu
	Příprava podniku na opatření týkající se ESG cílů
Systémy	Informační systém v podniku – SAP
	Microsoft 365
Schopnosti	Know-how podniku u nových zakázek
	Školení zaměstnanců
	Výuka cizího jazyka
Styl	Autokratický styl rozhodování
	Zpětná vazba zaměstnanců na poradách
Spolupracovníci	Motivační programy
	Benefity
	13. plat
Sdílené hodnoty	Týmová práce
	Zásady slušného chování na pracovišti
	Šetrný přístup k životnímu prostředí

Struktura

Organizační struktura koncernu CIE Automotive, S.A., jehož je CIE METAL CZ, s.r.o. součástí, je uspořádána do divizí, kde na vrcholu každé divize stojí mateřská společnost

s generálním ředitelem. Analyzovaná společnost je součástí divize, která se zaměřuje na lisování a kování, kde v čele divize působí mateřská společnost CIE Berriz, S.L.

V čele podniku stojí správní rada složená z pěti jednatelů, kteří se přímo zodpovídají mateřské společnosti. V rámci správní rady je zvolen výkonný ředitel, který je nejvýše postavený pracovník společnosti. Členové správní rady představují vedoucí za jednotlivé oddělení v podniku. Analyzovaný podnik se skládá z diferencovaných oddělení, za které zodpovídá vyšší a nižší management. Vyšší management je v tomto případě zastoupen zmíněnou správní radou. Nižší management je složen z manažerů, kteří jsou více specializováni na určité činnosti v rámci oddělení, kdy jejich současnou funkcí je odpovědnost za zaměstnance v dané sekci oddělení a plynulý chod specializované činnosti. Oddělení jsou rozdělena na výrobu, kvalitu, logistiku, obchod, procesní a projektové a vnitřní správu. Organizační struktura v podniku je pevně stanovena, kde každý pracovník má stanoveny činnosti a odpovědnost za jeho oblast působnosti (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Strategie

Hlavním cílem podnikové strategie je udržet stálý růst v oblasti zákazníků, který je zamýšlen navázáním nové spolupráce s potenciálními zákazníky a udržením současných zákazníků. Dalším strategickým cílem je stát se pro zákazníky z automobilového průmyslu hlavním TIER2 dodavatelem. Podnik chce docílit pevných vztahů se svými současnými zákazníky, aby byl v případě nových výrobních projektů v jejich společnostech ihned považován jako hlavní dodavatel kovových výlisků. V případě navazování spolupráce u nových zákazníků se analyzovaný podnik účastní různých konkurzů u automobilových společností, které hledají dodavatele pro své výrobní projekty. Navazujícím strategickým cílem je stabilní růst zisku, kterého chce podnik docílit pomocí splnění výše zmíněných strategických cílů týkajících se udržení a růstu ve spojení se zákazníky a rozšíření působnosti v oblasti TIER2 dodavatelství na trhu. Strategie podniku i celého koncernu se v posledních letech soustředí na splnění ESG (Environment, Social, Governance) cílů a přípravu na budoucí regulace v automobilovém průmyslu, které se týkají udržitelnosti a šetrného přístupu k životnímu prostředí (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022). Společnost je součástí tzv. „ESG Strategic Plan 2025“, dle kterého se zavazuje, že do roku 2025 splní nastavené ESG cíle ve čtyřech

oblastech – kultura CIE, ekologická účinnost, etický závazek a aktivní naslouchání. V rámci těchto oblastí chce společnost docílit lepšího přístupu k životnímu prostředí a snižovat svou uhlíkovou stopu, zlepšit svůj přístup v zaměření na společenskou odpovědnost podniku skrz lepší pracovní podmínky a dodržování lidských práv, a zodpovědně přistupovat ke komunikaci se zainteresovanými stranami (ESG Strategic Plan 2025, 2021).

Systémy

Analyzovaná společnost využívá ERP systém mySAP, kterým plánuje a řídí v podniku obchodní procesy, účetnictví, logistiku a controlling. Konstrukteři, procesní a projektoví inženýři využívají ve tvorbě výkresů program AutoCad, jehož funkcí je rýsování ve 2D prostředí. Společnost má placenou licenci u programů od společnosti Microsoft a to Microsoft 365. Hojně využívanými programy v každodenních činnostech pracovníků jsou programy Microsoft Office, ze kterých primárně podnik využívá MS Outlook, MS Excel a MS Word. MS Excel má široké využití ve společnosti, přičemž jeho činnost je variabilní dle oddělení, ve kterém je právě využíván., MS Word se užívá k psaní technických zpráv a reportů a MS Outlook plní funkci e-mailové korespondence (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022). Společnost disponuje webovými stránkami, na které je možné zjistit obecné informace o podniku, kontaktní údaje, představení využívaných technologií a nabízené volné pracovní pozice (CIE METAL, 2022).

Schopnosti

Jak bylo zmíněno, podnik se zabývá lisováním kovových svitků metodou za studena s následnou svářečskou úpravou. V případě nové zakázky od zákazníka již podnik dokáže nastavit procesy rychle a efektivně, díky několikaletému procesu výroby. Projektový inženýr dokáže naplánovat výrobu, procesní inženýr výrobu uvede do procesu a operátoři poté zhotovují výrobky až k expedici.

V rámci aktivit jsou pro pracovníky konány školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (požární ochrana) a školení řidičů. Školení probíhají pro všechny pracovníky ve všech odděleních. Zaměstnanci ve výrobě absolvují tyto školení každoročně, zatímco pracovníci s místem pracoviště v kanceláři absolvují každoročně pouze školení řidičů. V případě školení BOZP a PO u kancelářských pracovníků probíhají jednou za tři roky. Pro pracovníky, jejichž náplní práce je komunikace s dodavateli a

zákazníky je možnost účastnit se pravidelných lekcí anglického jazyka. Kurzy z angličtiny se konají přímo v místě podnikání společnosti a probíhají jedenkrát týdně v intervalu 90 minut, přičemž je pro každého účastníčího pracovníka tato lekce proplacena v rámci pracovní doby. Pro pracovníky je možnost zapsat se do kurzů buď pro začátečníky, nebo pro pokročilé. Analyzovaná firma nedisponuje fyzickými ani on-line kurzy týkající se rozšiřování znalostí v oblasti informatiky (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Styl řízení

Ve společnosti se užívá autokratický styl řízení s demokratickými prvky. V rámci nižšího a vyššího managementu jsou prováděny pravidelné porady, které probíhají jednou týdně. Na poradách bývají probírány tématicky zabývající se současnými probíhajícími zakázkami, novými potenciálními klienty a projekty, jak si podnik vede v rámci kvality a „zmetkovosti“ a situaci v rámci všech oddělení. Během této porady se také řeší připomínky a komentáře ze strany zaměstnanců, kteří se porady nemohou zúčastnit. V rámci porad je tedy kladen důraz na řešení vzniklých problémů na pracovišti a přijatých připomínek z řad zaměstnanců. Za nalezení řešení zodpovídá vedoucí dané oblasti v podniku. V jiném případě požadavku či připomínky může zaměstnanec kontaktovat svého přímého nadřízeného. Pokud se jedná o problém, který lze vyřešit v rámci kompetence nadřízeného, je připomínka řešena pouze dle jeho uvážení. V opačném případě může přímý nadřízený předložit požadavek či připomínku na poradě (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Spolupracovníci

Podnik je založen spíše na formálním stylu komunikace na pracovišti s prvky neformálního tykání mezi zaměstnanci. K roku 2021 měla firma celkem 164 zaměstnanců. Společnost nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů a aktivit, díky kterým chce zajistit spokojenost a motivaci pracovníků. Prvním z nabízených benefitů pro pracovníky podniku jsou stravenky, které jsou pro každého ze zaměstnanců v hodnotě 115 Kč. Stravenku může získat každý pracovník v případě, pokud odpracuje jednu směnu – 8 hodin. Stravenka je benefitem představujícím příspěvek na stravování, či nákup potravin. V areálu podniku mají zaměstnanci možnost navštěvovat závodní jídelnu, ve které jsou nabízeny pokrmy za zvýhodněné ceny. Zaměstnanci, kteří bydlí ve vzdálenosti

více než 10km od místa pracoviště a dojíždí veřejnou dopravou, mají možnost zažádat o náhradu jízdného v plné výši. Posledním z benefitů, který ovlivňuje motivaci pracovníků jsou prémie, které bývají poskytovány dvakrát ročně (v červnu a prosinci) pro pracovníky, kteří splnili podmínku nepřesáhnutí maximální hranice nemocenské. Prémie jsou nazývány 13. plat a jsou stanoveny dle odpracovaných dnů a poměrné hodnoty vůči hrubé mzdě každého pracovníka, díky tomu je složka prémie zvlášť nastavena pro každého pracovníka. Součástí správného nastavení motivačních programů v podniku bývají pro určité oddělení uspořádány teambuildingové aktivity, kde v rámci neformálních aktivit mohou zaměstnanci procvičovat své softskills a utužovat společné vztahy (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Sdílené hodnoty

Základním aspektem sdílených hodnot je týmová práce, která je klíčová pro kvalitní a kontinuální provoz podniku. S týmovou prací jsou i spojeny zásady slušného chování a etikety v rámci společnosti, které by měly dodržovat jak pracovníci mezi sebou, tak při jednání s klientem. Díky trendu udržitelnosti životního prostředí se i podnik s pracovníky zabývá technikami, jak být kromě výrobních procesů šetrný k životnímu prostředí. Nejčastějším způsobem na pracovišti je zavedení košů na tříděný odpad, zrušení jednorázového nádobí v jídelně a využívání recyklovaných papírů (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022). Společnost má zveřejněné politiky kvality a ochrany životního prostředí, bezpečnosti a zdraví CIE METAL, ve kterých má uvedeny své zásady politiky etiky, kvality, BOZP a bezpečnosti informací (CIE Automotive, 2022)

2.3.2 Porterův model pěti sil

Tato podkapitola je zaměřena Porterův model pěti sil, který slouží jako nástroj pro analýzu vnějšího mikroprostředí podniku. Mezi analyzovanými faktory jsou vliv stávající konkurence, hrozba vstupu nové konkurence na trh, hrozba vstupu substitutů a vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů.

Stávající konkurence

V automobilovém průmyslu a odvětví trhu, na kterém analyzovaný podnik působí, se pohybuje velké množství konkurenčních firem. CIE METAL CZ, s.r.o. dodává

komponenty do dalších dodavatelských podniků, či konečným automobilovým společností. Díky tomu lze říci, že podnik není monopol a působí na něj konkurence.

<input type="checkbox"/>	Company name Latin alphabet		Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue... th USD Last...
<input checked="" type="checkbox"/>	1. ABB S.R.O.		CZ	2572	537,699
<input checked="" type="checkbox"/>	2. WITTE NEJDEK, SPOL. S R.O.		CZ	2572	268,076
<input checked="" type="checkbox"/>	3. SOR LIBCHAVY SPOL. S R.O.		CZ	2572	175,259
<input checked="" type="checkbox"/>	4. STROJMETAL ALUMINIUM FORGING A.S.		CZ	2572	134,917
<input checked="" type="checkbox"/>	5. AERO VODOCHODY AEROSPACE A.S.		CZ	2572	111,244
<input checked="" type="checkbox"/>	6. ACO INDUSTRIES K.S.		CZ	2572	87,638
<input checked="" type="checkbox"/>	7. MAGNA AUTOMOTIVE STITY S.R.O.		CZ	2572	68,428
<input checked="" type="checkbox"/>	8. NOVASERVIS SPOL. S R.O.		CZ	2572	59,022
<input checked="" type="checkbox"/>	9. VITKOVICE HEAVY MACHINERY A.S.		CZ	2572	57,728
<input checked="" type="checkbox"/>	10. HOPPE S.R.O.		CZ	2572	57,429
<input checked="" type="checkbox"/>	11. KASI, SPOL. S R. O.		CZ	2572	52,531
<input checked="" type="checkbox"/>	12. FISCHER VYSKOV SPOL. S R.O.		CZ	2572	50,349
<input checked="" type="checkbox"/>	13. SROUBARNA KYJOV, SPOL. S R.O.		CZ	2572	48,949
<input checked="" type="checkbox"/>	14. HEAT TRANSFER SYSTEMS S.R.O.		CZ	2572	46,769
<input checked="" type="checkbox"/>	15. CIE METAL CZ, S.R.O.		CZ	2572	42,652

Obrázek 7: Konkurence podniku (Orbis Europe, 2022)

Dle vyhledávání NACE Rev.2 kódu primární činnosti podniku v databázi Orbis Europe bylo zjištěno, že v České republice působí 645 konkurenčních podniků v daném odvětví. Analyzovaná společnost je na 15. místě dle výše obrátu a řadí se tak lépe umístěným podnikům daného odvětví na českém trhu. Mezi největší konkurenci v odvětví lze zařadit podniky ABB, s.r.o. a Witte Nejdek, s.r.o. (Orbis Europe, 2022). Mezi přímou konkurenci v dané lokalitě lze zařadit podnik PWO Czech Republic a.s., který sídlí ve Valašském Meziříčí a zaměřuje se na plechové výlisky a výrobu nástrojů. V současné době pracuje v podniku 650 zaměstnanců. Jelikož je podnik na 15. místě v žebříčku odvětví, je na něj vytvářen tlak ze strany současných konkurentů, konkrétně lépe umístěných podniků. Lépe postavené podniky si mohou dovolit větší objemy výroby daných výrobků, a tak i dokáží snižovat své celkové náklady na výrobek, díky čemuž tlačí na snižování cen v odvětví (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Tlak na podnik ze strany stávající konkurence lze klasifikovat jako střední.

Hrozba vstupu nové konkurence

Příchod nových firem do stejného odvětví na trhu v České republice může vytvořit nové hrozby pro podnik. Hrozba může nastat v případě, kdy vstoupí na trh podnik, který bude vyrábět kvalitnější, finančně výhodnější a technologicky vyspělejší druh výrobků. Z této

příčiny by mohl nastat odliv zákazníků společnosti CIE METAL CZ, s.r.o. k nové konkurenci. Průmyslové odvětví, ve kterém se podnik pohybuje vytváří určité bariéry pro vstup nových podniků. Aby mohl začít působit nový podnik v tomto odvětví musí mít potřebné know-how, výrobní stroje, pracovníky a dodavatelský řetězec. Díky těmto bariérám je pro nové podniky obtížné vstoupit na tento trh. Opačný případ nastává, pokud již existující konkurenční podnik ze zahraničí zvětší své výrobní kapacity a postaví novou výrobní halu v okolí analyzovaného podniku a nabízí lepší mzdové a pracovní podmínky pro zaměstnance. V případě této situace může dojít k ohrožení podniku v podobě odchodu zaměstnanců ke konkurenčnímu podniku (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

S ohledem na současnou situaci trhu, na kterém podnik působí je hrozba vstupu nové konkurence nízká.

Vyjednávací síla odběratelů

Velké množství konkurenčních firem v odvětví trhu, na kterém firma působí, zapříčiňuje vyšší vyjednávací sílu odběratelů. Odběratelé si díky velkému množství dodavatelů mohou vybírat vhodného dodavatele dle svých preferencí, přičemž každý odběratel má své vlastní požadavky na produkt z hlediska ceny, kvality a množství. Nejčastějším případem, jak může podnik získat novou zakázku o spolupráci s novými odběrateli je pomocí konkurzu, který vyhlásí potenciální zákazníci. Konkurzu se účastní podnik CIE METAL CZ, s.r.o. společně s ostatními TIER2 dodavatelskými podniky, které potenciálnímu zákazníkovi prezentují, jaký jsou schopny vyrobit objem výrobků, v jaké kvalitě, času a za jakou cenu. Dle prezentovaných informací na konkurzu si následně zvolí zákazník firmu, se kterou naváže ve většině případů dlouholetou spolupráci (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Analyzovaná společnost disponuje oficiálním certifikátem řízení kvality v automobilovém průmyslu – IATF 16949, certifikátem pro řízení jakosti podniku – ISO 9001 a certifikát ISO 14001 dle kterého podnik splňuje normy environmentálního přístupu managementu. Tyto certifikáty by mohly pozitivně ovlivnit rozhodování odběratelů při volbě dodavatele. Největšími odběrateli CIE METAL CZ, s.r.o. jsou: Lear Corporation Czech Republic s.r.o., PSA Groupe a Tesla Inc., díky které je plánuje podnik navýšení tržeb o 40% (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Vyjednávací síla s ohledem na tento faktor je klasifikována jako vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, firma se pohybuje v automobilovém průmyslu, díky čemuž je i závislá na dodavatelích materiálu vstupujícího do výroby. Pro podnik CIE METAL CZ, s.r.o. jsou nejzásadnější dodavatelské společnosti vyrábějící ocel a hliník. Nejčastějším případem dodavatelských kontraktů jsou smlouvy o nákupu kovových svitků, protože se jedná o primární typ materiálu používaného při lisování metodou za studena a svařování v podniku. Díky tomu je společnost nucena řídit se cenami svých dodavatelů, a tak i ovlivňovat svou výslednou cenu výrobků. S příchodem pandemické krize nastaly komplikace s dodávkami materiálu, což zapříčinilo zpomalení dodávek materiálu a nárůst ceny oceli i hliníku. Tento faktor postihl i společnost CIE METAL CZ, s.r.o., která musela zpomalit výrobu a zvýšily se jí náklady (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Vyjednávací síla s ohledem na tento faktor je klasifikována jako vysoká.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituční produkt je produkt, který plní stejnou funkci jako produkty stejného odvětví. Substituční výrobky omezují firmě cenu a zisk. Pro firmu CIE METAL CZ, s.r.o. neexistují substituční produkty, protože podnik dodává produkty svým zákazníkům přímo dle jejich předem stanovených požadavků. Princip funguje na bázi objednávky daného výrobku s přesnými specifikacemi, který pak analyzovaná firma vyrábí. Riziko by nastalo v případě, kdyby odběratel zadal stejnou objednávku na výrobek do více dodavatelských výrobních podniků a poté by přenechal výrobu daného výrobku pouze konkurenčním podnikům.

Vliv substitučních produktů a služeb je klasifikován jako nízký.

2.3.3 PESTLE

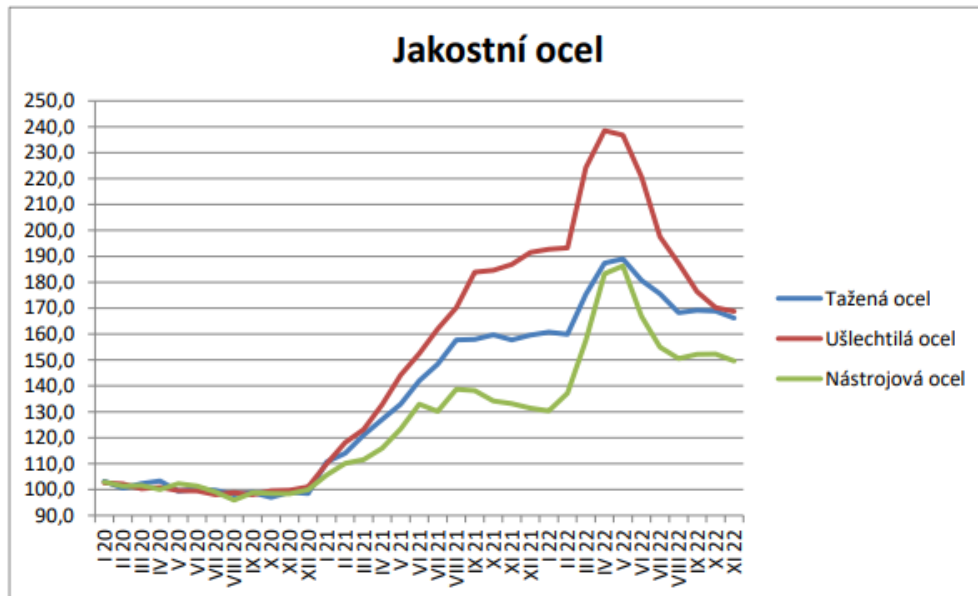
Poslední zpracovanou strategickou analýzou společnosti CIE METAL CZ, s.r.o. bude PESTLE analýza, která se zabývá vnějším makrookolím podniku. Analýza hodnotí potenciální příležitosti, či hrozby, které mohou ovlivnit činnost podniku. Analýza se zkoumá PESTLE faktory, což jsou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické, které mají vliv na podnikové prostředí a mohou mít dopad na jeho výkonnost a strategii.

Politické faktory

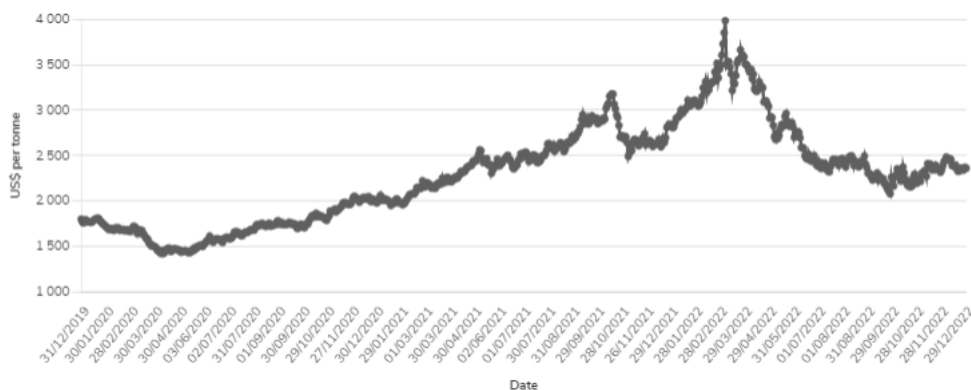
V České republice panuje v rámci politického systému stabilní demokratická situace. Na podzim roku 2021 se konaly volby do poslanecké sněmovny, které zvítězily dvě koalice spojené koaliční smlouvou – SPOLU a PirSTAN (Vláda.cz, 2022). Zmíněná vláda se musí zabývat řešením politicko-ekonomického dopadu spojeného s pandemií COVID-19, která propukla v ČR na jaře 2020 a její vliv má trvání dodnes. V současné době již nejsou nastaveny žádné protiepidemické nařízení a opatření, ale vláda musí stále řešit dopady na straně státního rozpočtu, který během pandemie v roce 2021 dosáhl schodku 419,7mld. Kč a jednalo se tak o největší schodkový rozpočet v historii samostatné ČR (Ministerstvo financí ČR, 2022). Současně je dalším z aktuálně řešených problémů v politice zvyšování cen energií a vysoká míra inflace. Snahou vládnoucí koalice je ulehčit spotřebitelům a firmám s tíhou cen energií pomocí tzv. zastropování cen. Cenový strop energií je nastaven dle cen od 1.1.2023 a jeho tarify se liší dle spotřeby a typu konečného spotřebitele (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022). Nová vládnoucí koalice může změnit nastavení vládních příjmů (daně, cla) a výdajů, a tak i ovlivnit podnik. V případě zvýšení cel na dovážený materiál může způsobit podniku komplikace skrz zvyšování nákladů. Dalším politickým faktorem, ovlivňujícím podnik je současná válka na Ukrajině, díky níž byl zapříčiněn odchod ukrajinských pracovníků z firmy (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že se podnik pohybuje v automobilovém průmyslu jako dodavatel kovových výlisků pro konečné automobilové společnosti, je důležité se zaměřit na ekonomický faktor vývoje ceny materiálu, který podnik využívá k vyrábění dílů do automobilů. Podnik nakupuje ocelové a hliníkové svitky, které dále lisuje s následným svařováním a obráběním. V grafech níže jsou uvedeny vývoje cen oceli a hliníku v Evropě.



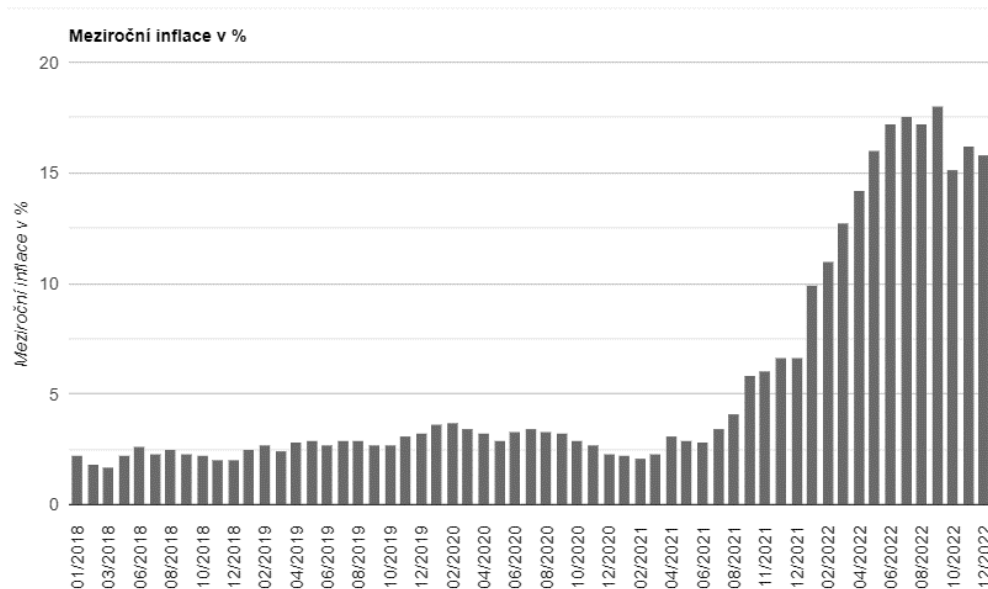
Graf 4: Vývoj ceny oceli (TheSteel.com, 2023)



Graf 5: Vývoj ceny hliníku (LME, 2023)

Z uvedeného grafu vývoje ceny oceli lze vyčíst, že za období 1/2020-11/2022. Podnik ke zhotovování svých výrobků využívá primárně taženou ocel, která za zobrazené období měla rostoucí tendenci do května 2022, poté začala cena zmíněného materiálu postupně klesat (TheSteel.com, 2023). V dalším grafu je zaznačen vývoj ceny hliníku, který měl za období 1/2020-12/2022 kolísavou tendenci. Nejprve hodnota rostla, až dosáhla maximální ceny 3985\$ za tunu v březnu 2022. Poté nastal postupný pokles hodnoty hliníku, který je v posledních měsících stabilizován okolo ceny 2450\$ za tunu (LME, 2023). Rostoucí cena materiálu znamená pro podnik vyšší nákladovost a celkové zdražení ceny výsledných výrobků. Tento stav může znamenat nepříznivý vývoj pro prodané množství výrobků CIE METAL CZ, s.r.o., což se odrazí na straně tržeb, protože

odběratelé nebudou chtít nakupovat výrobky za zvýšenou cenu. Podnik by mohl rostoucím cenám předejít, kdyby nakupoval větší množství materiálu s předstihem a přebytky by skladoval. V současné situaci, ale kapacita dokáže kumulovat množství okolo jedno až dvouměsíční výroby (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).



Graf 6: Meziroční vývoj inflace (Kurzy.cz, 2023)

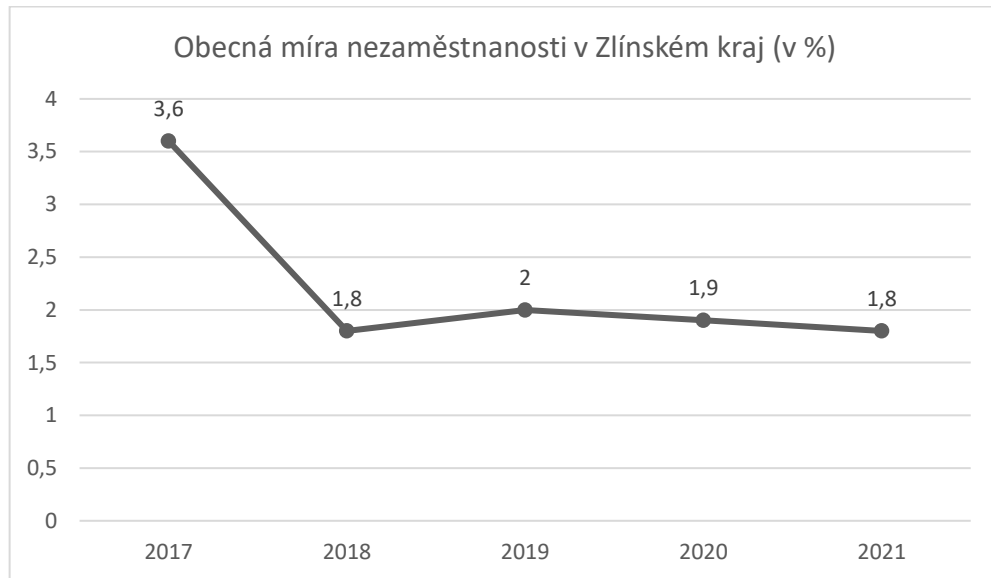
Ve výše uvedeném grafu je znázorněn meziroční vývoj inflace, ze kterého plyne zřejmý nárůst míry inflace v období 08/2021-08/2022. Vysoký růst míry inflace byl primárně způsoben dobíhající ekonomickou situací po pandemické krizi COVID-19.

U ekonomických faktorů je nutno zmínit i současný problematický stav čipů ovlivňující globální trh včetně automobilového průmyslu. Jelikož jsou čipy nutné k výrobě palubních počítačů a celkového operačního systému vozidla, jejich nedostatek způsobuje zpomalení celkové výroby v automobilkách. Z této příčiny hrozí snižování objednávek ze strany zákazníků, a tak i pokles objemu výroby a tržeb u analyzovaného podniku (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Sociální faktory

Do sociálních faktorů ovlivňující podnik CIE METAL CZ, s.r.o. lze zařadit demografické faktory a společensko-kulturní prostředí. Podnik je situován ve Zlínském kraji ve městě Valašské Meziříčí, kde v současné době žije přibližně 22 tisíc obyvatel. V dojezdové vzdálenosti 20 km se nachází řada vesnic a města Zubří, Rožnov pod Radhoštěm a okresní město Vsetín, díky čemuž je možnost dojíždění zaměstnanců (Mistopisy.cz, 2022). Ve

zmíněném okresním městě se nachází Střední průmyslová škola strojnická a v Rožnově pod Radhoštěm se nachází Střední škola informatiky a elektrotechniky včetně oborů zaměřených na průmysl. Střední školy se zaměřením na průmysl znamenají pro podnik potenciál nových zaměstnanců z řad absolventů (Atlasškolství.cz, 2023).



Graf 7: Obecná míra nezaměstnanosti v Zlínském kraji (Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2023)

Dalším sociálním faktorem je nezaměstnanost Zlínského kraje, ve kterém společnost působí. V grafu lze vyčíst klesající trend nezaměstnanosti v zobrazovaných letech (ČSÚ, 2023). Podnik aktuálně nabízí 6 volných pracovních pozic, které potřebuje zaplnit novými zaměstnanci, aby dosáhl plné pracovní kapacity. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti je pro společnost komplikované nalézt nové a kvalifikované zaměstnance pro nabízené pozice, proto je v zájmu podniku sledovat tento faktor (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Technologické faktory

Vzhledem k tomu, že se podnik zaměřuje na dodávání lisovaných a svařovaných produktů do automobilových společností, je pro něj nutné sledovat aktuální trendy v této oblasti průmyslu, aby nezaostával s konkurencí a zvládal tak držet krok s dobou. Zákazníci v automobilovém průmyslu požadují od svých dodavatelů již upravené kusy plechů, které mohou automaticky zahrnout do automatizované linky na výrobu vozidla. Z této příčiny je čím dál větší tlak na větší samostatnost výroby s následnou úpravou plechů přímo v analyzovaném podniku. Zákazníci tak požadují, aby daný vylisovaný kov umytý, měl ochranu vůči korozi a měl požadovanou barvu. Z těchto příčin podnik nabízí

u svých vyrobených výlisků i kataforetické lakování, které funguje na principu galvanického lakovacího procesu. Výrobek se ponoří do nádoby s barvou a pomocí pohybu nabitých částic barvy se v elektrickém poli na plechu vytvoří vazba, a tak se nanese i barevná vrstva. Cílem je tak vytvořit nabarvený výrobek, který je i odolný proti korozi a má barvu rovnoměrně i v místech, které jsou složité na lakování (ohyby, svary) (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o., 2022).

Legislativní faktory

Všechny komerční společnosti, jež mají sídlo a podnikají na území České republiky jsou povinny dodržovat legislativní předpisy, zákony, vyhlášky, normy, včetně případných úprav a doplňků. Zákony, kterými se musí analyzovaná společnost řídit jsou: občanský zákoník (89/2012 Sb.), zákoník práce (262/2006 Sb.), zákon o daních z příjmu (586/1992 Sb.), zákon o dani z přidané hodnoty (235/2004 Sb.), zákon o účetnictví (563/1991 Sb.) (Zakonyprolidi.cz, 2022).

Jelikož společnost působí v průmyslovém odvětví musí dodržovat normy ISO a IATF, přičemž společnost splňuje 3 certifikáty. Prvním z certifikátů je ISO 14001, který potvrzuje u podniku šetrný přístup k životnímu prostředí. Další normou je IATF 16949, což je standard k sjednocení auditování a certifikací v celosvětovém automobilovém průmyslu. Posledním certifikátem je ISO 45001, jedná se o mezinárodní normu stanovující požadavky na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Cieautomotive.cz, 2022).

Nejnovějšími legislativní faktory zasahující do odvětví, ve kterém působí analyzovaný podnik jsou směrnice implementující ESG požadavky a jejich vykazování. Nejzásadnějšími předpisy a směrnicemi jsou: směrnice 2022/2464 o podávání zpráv podniků a udržitelnosti (CSRD – Corporate sustainability reporting directive), kterým se mění dosud používané nařízení 537/2014 (NFRD – Non-financial reporting directive) (Směrnice 2022/2464, 2022).

V současnosti analyzovaný podnik doposud nemá povinnost reportovat nefinanční výkaznictví dle směrnice NFRD ani CSRD. Od roku 2025 spadá povinnost reportování nefinančních informací na velké podniky s více než 250 zaměstnanci a obratem vyšší než 40 mil. €, které již v současné době vykazují informace dle NFRD. Díky tomu bude povinná mateřská společnost koncernu CIE AUTOMOTIVE S.A. reportovat nefinanční

výkazy i za celou strukturu. Tento faktor ovlivní podnik, který musí již od příštího roku sbírat informace týkající se ESG požadavků. Požadavky bude následně předávat mateřské společnosti, která z nich vyhodnotí statistiky za celkový koncern (Businessinfo.cz, 2021). Změna přichází v roce 2027, od kterého spadá povinnost vykazovat nefinanční reporting i na malé a střední podniky, mezi které spadá i CIE METAL CZ, s.r.o. (Businessinfo.cz, 2022).

Ekologické faktory

Stále více řešeným tématem v evropském automobilovém průmyslu je tzv. Green deal. Jedná se o dohodu, která cílí na nulové emise skleníkových plynů do roku 2050 a oddělení hospodářského růstu od využívaných neobnovitelných zdrojů s přechodem na alternativní obnovitelné zdroje. Aby bylo dosaženo cílů uvedeného závazku Green deal, musí dojít k rozšíření infrastruktury veřejné dopravy využívající motory s nižšími emisemi CO₂ a skleníkových plynů. Zároveň je vytvářen tlak na snižování emisí u osobních automobilů a renovaci budov v zájmu energetické účinnosti (Evropská komise, 2022). Právě díky popsaným cílům je ovlivněn i analyzovaný podnik, který se musí připravit na změnu poptávky od svých zákazníků. Velkým podílem zákazníků CIE METAL CZ, s.r.o. byly automobilové společnosti, které vyráběly auta se spalovacími motory. Tyto firmy jsou nuceny k přecházení na nové metody, jak vyrábět vozidla s šetrným přístupem na životní prostředí. Tento přístup se i odrazí na nových požadavcích pro dodavatele komponentů čili i pro analyzovaný podnik (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o.).

2.3.4 SWOT analýza

Následující část diplomové práce je zaměřena na analýzu SWOT, která se zabývá zhodnocením provedených analýz v této kapitole. Pro zhodnocení je využita upravená verze analýzy, která zahrnuje jednotlivé perspektivy z modelu Balanced Scorecard. U každé perspektivy je samostatně popsána jejich silná a slabá stránka, společně s příležitostmi a hrozbami.

Tabulka 6: SWOT analýza (Vlastní zpracování dle interních údajů CIE METAL CZ, s.r.o.)

Směrnice SWOT					
Perspektivy		Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
	Finanční	<ul style="list-style-type: none"> + stabilní míra zadluženosti + rostoucí ukazatele rentability + větší doba splatnosti závazků než pohledávek - rostoucí doba obratu zásob - rostoucí doba obratu pohledávek - pomalý obrat aktiv 		<ul style="list-style-type: none"> Nová zakázka pro Tesla Inc., která má zvýšit objem tržeb o 40% Využití modelu BSC k řízení podniku a tím zvýšit výkonnost. 	<ul style="list-style-type: none"> Zvyšování ceny vstupujícího materiálu Vysoká úroveň inflace Nejistý ekonomický vývoj z důvodu války na Ukrajině Zvyšování cen energií
	Zákaznická	<ul style="list-style-type: none"> + Víceleté stabilní kontrakty se zákazníky + Disponování certifikáty ISO a IATF + Vysoké umístění mezi podniky v rámci průmyslového odvětví - Nenastavená marketingová strategie 		<ul style="list-style-type: none"> Účast na konkurzech u potenciálních zákazníků Vytvoření marketingové komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> Velká vyjednávací síla odběratelů Tlak na ceny výrobků ze strany zákazníků Odchod zákazníků ke konkurenčnímu podniku
	Procesů	<ul style="list-style-type: none"> + Pevně dané odpovědnosti pracovníků v organizační struktuře + Využívání ERP systému mySAP + Plynulé zavádění nových procesů do výroby + Týdenní týmové porady + Příprava na opatření týkající se udržitelnosti a ESG faktorů - Nenaplněna výrobní kapacita - Zvyšování objemu zásob 		<ul style="list-style-type: none"> Zaplnění výrobních kapacit novými pracovníky Zvýšení produktivity práce Průzkum nových dodavatelů materiálu 	<ul style="list-style-type: none"> Neprodání celkového množství zásob Zpomalení dodávek materiálu Nedostatek čipů v automobilovém průmyslu
	Učení se a růstu	<ul style="list-style-type: none"> + Teambuildingové aktivity + Lekce anglického jazyka + Pravidelné školení řidičů, BOZP a požární ochrany 		<ul style="list-style-type: none"> Aktivity pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců Školení na ESG a CSRD 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce Neefektivní využívání znalostí cizího jazyka

2.4 Souhrnné zhodnocení situace podniku

V této kapitole byla provedena analýza vybraných finančních ukazatelů společně se strategickou analýzou podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Na počátku kapitoly byl představen analyzovaný podnik včetně obecných informací týkajících se jeho předmětu a místa podnikání, právní formě a vztazích mezi působícími osobami.

Po představení podniku následovala analýza vybraných finančních ukazatelů, díky kterým byla zhodnocena finanční výkonnost podniku za období 2017-2021. Jako předloha pro výpočty finančních ukazatelů byly využity výroční zprávy analyzovaného podniku. Podnik pro svou finanční výkonnost sleduje určité typy poměrových ukazatelů (ukazatele rentability, zadluženosti a aktivity), společně s vývojem tržeb a výsledku hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT). V rámci analýzy bylo zjištěno, že se podnik v prvních dvou letech pohyboval v záporných hodnotách EBIT, čímž byly i ovlivněny výsledky ukazatelů rentability. V letech 2019-2021 již podnik dosahoval kladného výsledku hospodaření před zdaněním a úroky, avšak s kolísavým trendem, což se odrazilo i na straně ukazatelů rentability, které rovněž dosahovaly kladných hodnot. Podnik se drží ve stabilních hodnotách v případě ukazatele zadluženosti, jeho hodnoty se ve všech letech pohybovaly v rozmezí 30%-60%. Ovšem nutno zmínit, že za rok 2021 se hodnota ukazatele zvýšila na 52,82%, což pro CIE METAL CZ, s.r.o. může značit nepříznivý budoucí vývoj ukazatele. Zvýšení hodnoty ukazatele v roce 2021 rovněž znamenalo porušení pravidla vyrovnání rizika, které říká, že podnik by měl být financován z větší části vlastními zdroji nežli cizími. Dle ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že se podnik potýká s rostoucí tendencí u doby obratu zásob. Vzhledem k tomu, že výrobky a zboží podniku podléhají zkáze, může zvyšování objemu zásob způsobit pro podnik potíže v jejich následném prodeji. Pozitivním výsledkem u ukazatelů aktiv je vyšší doba splatnosti závazků než pohledávek, což značí pro podnik dřívější inkasování peněžních prostředků za poskytnuté obchodní úvěry, kterými může podnik splácet své závazky. Naopak rostoucí tendence doby splatnosti pohledávek má i negativní vliv na pomalejší inkasování peněžních prostředků z pohledávek.

Následně byla provedena strategická analýza podniku pomocí metod McKinseyho 7S, Porterova modelu pěti sil, PESTLE a SWOT. Pomocí analýzy vnitřních faktorů 7S byly zhodnoceny tvrdé a měkké vnitřní faktory společnosti. CIE METAL CZ, s.r.o. se pohybuje na TIER2 dodavatelském trhu pro automobilový průmysl, proto je jeho strategií se stát preferovaným dodavatelem pro automobilové společnosti pomocí udržení stávajících zákazníků a navazování spolupráce s novými zákazníky. Navazujícími strategickými cíli je růst tržeb a příprava na změny v podniku dle požadavků ESG faktorů a závazku Green deal. Společnost má nastavenou funkcionální organizační strukturu, ve které každý zaměstnanec zná svou odpovědnost. I když je styl vedení autokratický,

zaměstnanci mají možnost se vyjádřit pomocí zpětné vazby, která bývá probírána na týdenních poradách managementu. Aby byla spokojenost a motivace zaměstnanců vysoká, využívá podnik benefity v podobě stravenek, 13. platu a školení cizího jazyka.

V rámci Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že se podnik nachází v konkurenčním prostředí, kde působí 645 podniků, přičemž je dle obratu na 15. místě. Vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů působí na podnik se silným vlivem. Odběratelé jsou nejčastěji automobilové společnosti, které u nových projektů vyhlašují konkurzy a vybírají si podnik s nejuvhodnější kvalitou a cenou. Jelikož je podnik závislý na dodávkách materiálu oceli a hliníku, vliv ceny a frekvence dodávek silně ovlivňuje působení podniku. CIE METAL CZ, s.r.o. působí v oblasti trhu, kde je nutné know-how a velký počáteční kapitál, proto je vstup nové konkurence méně pravděpodobný a vliv tohoto faktoru je nízký.

V případě analýzy pomocí metody PESTLE byly popsány faktory makroprostředí působící na podnik. Mezi zásadní vlivy makroprostředí lze zařadit růst energií a inflace v České republice. Růst energie byl zapříčiněn válečným konfliktem na Ukrajině a snížením dodávek fosilních paliv z Ruské federace. Vysoká inflace v ČR je způsobena dobíhající situací po pandemické krizi COVID-19, během které bývalá vláda zvyšovala vládní výdaje a Česká republika dosahovala schodkového rozpočtu 419,7 mld. Kč. Současně silným vlivem vnějšího okolí je vývoj ceny hliníkových a ocelových svitků, které podnik využívá ve výrobě. Oba druhy materiálu měly rostoucí tendenci ceny do poloviny roku 2022, což u podniku způsobilo zvyšování nákladovosti. Posledním z velkých vlivů jsou ekologické faktory, které jsou velmi řešeným tématem v automobilovém průmyslu. Díky dohodě Green deal se zavazují automobilové společnosti k nulovým emisím skleníkových plynů do roku 2050, což znamená změny vývoje a výroby u automobilů. Tyto změny působí i na podnikové procesy v CIE METAL CZ, s.r.o., aby mohl nadále spolupracovat se zákazníky, kteří vyrábějí automobily s šetrným přístupem k životnímu prostředí.

3 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Třetí kapitola diplomové práce se věnuje návrhu implementace modelu Balanced Scorecard do systému řízení a hodnocení výkonnosti podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Návrh modelu pro analyzovaný podnik bude vycházet z již získaných poznatků z teoretické části a získaných informací a skutečností zahrnutých v analytické části této diplomové práce.

Nejprve budou specifikovány organizační předpoklady podniku společně s časovým rámcem implementace BSC. Poté bude představena vize podniku a navrženy strategie pro každou z perspektiv. Pro stanovené strategické cíle budou definovány měřítka a cílové hodnoty, spolu s potřebnými strategickými akcemi. Pro všechny perspektivy modelu BSC budou pomocí strategické mapy graficky znázorněny vztahy a propojení s cíli. V posledním kroku návrhu bude provedena analýza rizik, které mohou nastat v organizaci v průběhu implementace BSC.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci modelu Balanced Scorecard

V případě implementace BSC do analyzovaného podniku je prvním krokem definování organizačních předpokladů. Vzhledem k tomu, že implementace se bude týkat všech oddělení podniku, budou do projektu zapojeni zaměstnanci z různých podnikových útvarů. Jelikož má analyzovaný podnik pevnou organizační strukturu, musí být projekt v počátku představen a schválen správní radou podniku.

Při tvorbě organizačních předpokladů bude pro podnik nejprve zásadní sestavit projektový tým, který bude zodpovídat za implementaci modelu BSC ve společnosti. Vzhledem k této podmínce je důležité stanovit v rámci týmu osobu, která projektu povede a bude zároveň odpovědná za jeho celkový průběh a výsledek. V případě CIE METAL CZ, s.r.o. by se měl tuto roli zastávat projektový manažer podniku, který bude i současně zodpovědný za sestavení projektového týmu. Implementační tým by měl být složen primárně z vedoucích pracovníků odpovídajících za jednotlivé oddělení, společně s několika řadovými zaměstnanci spadající pod vedoucí pracovníky v daném oddělení. Ke zvýšení úspěšnosti implementace je nutné, aby byli s modelem BSC

seznámeni i pracovníci podniku, kteří nebudou součástí implementačního projektového týmu.

Zároveň může podnik při tvorbě projektového týmu hledat potenciální členy i mimo interní prostředí podniku a zapojit tak do implementace externího odborníka, který již má s tímto procesem zkušenosti. Externí odborník by plnil funkci týmového konzultanta, který by mohl pomáhat se směřováním implementace prostřednictvím objektivních posudků. Velmi důležitým faktorem je kvalitní znalost problematiky modelu BSC u všech členů implementačního týmu. Podnik CIE METAL CZ, s.r.o. doposud nevyužíval rámec BSC, takže má nulové zkušenosti s jeho praktickým užíváním. Z této příčiny je funkce externího odborníka i vhodnou formou školitele členů projektového týmu. Díky školení projektového týmu by mohli být pracovníci lépe obeznámeni s problematikou Balanced Scorecard s následným praktickým využitím v podniku.

3.1.1 Časový harmonogram

V počátku implementace modelu BSC je důležité určit časový plán, který se může pro každý podnik lišit. Tento harmonogram poskytuje přehled obtížnosti projektu a poskytuje souhrn všech aktivit a procesů, které jsou propojeny s procesem implementace BSC. V případě podniku CIE METAL CZ, s.r.o. byl stanoven časový harmonogram implementace BSC na 26 týdnů. Časový plán projektu je zahrnuje i dvoutýdenní časovou rezervu, která má sloužit k opravám nedostatků a rizik v průběhu implementace.

Tabulka 7: Časový harmonogram BSC (Vlastní zpracování)

Fáze	Týden												
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
1. Příprava projektu													
Seznámení s modelem BSC	■												
Sestavení projektového (implementačního) týmu	■												
Školení projektového týmu		■	■										
Sestavení časového harmonogramu			■										
Tvorba rozpočtu				■									
2. Tvorba Balanced Scorecard													
Strategická analýza				■	■								
Vymezení vize a strategie společnosti					■								
Definování strategických cílů						■							
Sestavení strategické mapy							■	■					
Nastavení měřítek								■	■				
Definování strategických akcí									■	■			
3. Implementace Balanced Scorecard													
Začlenění modelu do podniku									■	■	■		
Souvislé nasazení BSC										■	■		
Úpravy modelu podle zpětné vazby											■	■	
Závěrečné vyhodnocení projektu												■	
Časová rezerva													■

Tabulka uvedená výše znázorňuje časový plán projektu implementace Balanced Scorecard u vybraného podniku, který je složen ze třech na sebe navazujících částí.

První z nich se zaměřuje na přípravu projektu, ve které se v počátku s modelem seznámí projektový manažer a předloží návrh správní radě. Pokud dojde ke schválení prací na zavedení BSC do podniku ze strany správní rady, dojde k sestavení projektového týmu v čele s projektovým manažerem, který bude za implementaci modelu BSC zodpovědný. Projektový tým v čele s manažerem v následujících dvěma týdnech projde potřebným školením a následně sestaví časový harmonogram a vytvoří rozpočet projektu. Přípravná fáze by měla celkově trvat šest týdnů.

Druhá fáze se zabývá tvorbou modelu BSC v podniku. Prvním krokem této fáze je zhotovení strategické analýzy s následným vymezením a upřesněním vize a strategie

podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Poté budou určeny strategické cíle perspektiv modelu Balanced Scorecard s navazujícím označením do strategické mapy. U definovaných strategických cílů budou vybrány měřítka včetně cílových hodnot a následně se stanoví strategické akce. Fáze tvorby modelu Balanced Scorecard by měla trvat devět týdnů.

Ve třetí fázi dochází k implementaci rámce Balanced Scorecard v analyzované společnosti. Nejprve bude během čtyřech týdnů docházet k integraci neboli zavedení konceptu BSC do podniku. Poté bude tým zaměřen na souvislé nasazení BSC, aby model pracoval v pořádku a znali jej všichni zaměstnanci ve společnosti. Velmi důležitým krokem v této fázi je úprava modelu po přijetí zpětné vazby od zainteresovaných stran a následné zapracování připomínek do fungování Balanced Scorecard. Následuje závěrečné ukončení a vyhodnocení projektu. Třetí fáze implementace BSC by měla trvat celkem 9 týdnů.

Jak bylo zmíněno, součástí harmonogramu je i časová rezerva. Výše rezervy je nastavena na dva týdny a jejím účelem je pokrytí časových prodlev v případě nastání problémů a rizik během procesu implementace Balanced Scorecard.

3.1.2 Rozpočet projektu BSC

Před zahájením tvorby modelu Balanced Scorecard je pro podnik zásadní stanovit rozpočet nákladů u tohoto projektu. Definování rozpočtu pomůže podniku v rozhodování, zdali je pro něj finančně uskutečnitelné provedení implementace BSC. V následující tabulce jsou rozepsány nákladové položky včetně ceny, které vstupují do projektu implementace modelu.

Tabulka 8: Rozpočet projektu Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena (v Kč)
Externí školení projektového týmu – vedoucích pracovníků	93 170
Cestovní výdaje na externí školení	4 000
Stravné (diety)	1 842
Variabilní odměna členů projektového týmu	N/A
Celkové náklady	99 012

Největší nákladovou položkou bude pro podnik průvodní školení projektového týmu, které bude probíhat před zahájením implementace. Školení bude probíhat v Praze u externí společnosti, která se specializuje na poradenství v oblasti řízení podniku. Celková

cena školení dosahuje výše 93170 Kč a zahrnuje školení pro šest vedoucích pracovníků včetně projektového manažera, který bude za projekt odpovědný (Nakurzy.cz, 2023). Druhou nákladovou položkou v rámci projektu budou tvořit cestovní výdaje, které jsou po zaokrouhlení na tisíce nahoru nastaveny ve výši 4000 Kč. Cena nákladů odráží cenu za pohonné hmoty do Prahy pro dvě služební vozidla, v případě, kdy je cena pohonných hmot nastavena na 39 Kč/l a počítá se vzdáleností 350 km. Další položku představuje jednodenní stravné pro zaměstnance, které firma poskytuje v případě služební cesty. Stravné je v současné době v podniku nastaveno ve výši 307 Kč/den, takže celková hodnota nákladové položky pro šest pracovníků bude 1842 Kč (Interní údaje CIE METAL CZ, s.r.o.). Posledním nákladem projektu bude variabilní odměna pro členy projektového týmu. Odměna představuje motivační prostředek pro členy projektového týmu a je přímo závislá na úspěšnosti plnění harmonogramu projektu.

3.2 Objasnění vize a strategie podniku

K úspěšné implementaci Balanced Scorecard v analyzované společnosti je nutné objasnění strategie podniku, která současně i splňuje vizi. Podstatným faktorem implementace BSC u vybraného podniku je zaměření na již stávající strategii, která je již ve společnosti určena. Strategie podniku má za cíl tvořit předlohu pro vytvoření primárních strategických cílů.

Hlavní vizí a strategií podniku CIE METAL CZ, s.r.o. je zaměření na udržení a růst v oblasti zákazníků společně s vytvořením pozice hlavního TIER2 dodavatele v automobilovém průmyslu. Společnost se snaží dosáhnout dobrých vztahů se svými dosavadními zákazníky, aby mohl být hlavní dodavatelskou volbou v případě jejich nových projektů. Součástí této vize je i udržování stabilního růstu tržeb a zisku, které chce společnost dosáhnout již zmíněnými dobrými vztahy s odběrateli. Posledním bodem ve strategii analyzovaného podniku je soustředění se na plnění ESG cílů a příprava na opatření spojené s vydávanými regulacemi týkajícími se ESG.

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

U tvorby BSC je nezbytné, aby byl dodržen přesně stanovený rámec jasně danou strukturou a logickou návazností. Tento proces se skládá z pěti kroků, kterými jsou:

- specifikace strategických cílů analyzovaného podniku,

- propojení strategických cílů v řetězci příčin a jejich následků,
- volba měřítek,
- určení cílových hodnot,
- schválení strategických akcí.

3.3.1 Specifikace strategických cílů

Záměrem této podkapitoly je převedení strategie podniku do konkrétních strategických cílů, které budou přiřazeny ke každé z perspektiv modelu BSC. Strategické cíle budou definovány vrcholovým managementem podniku CIE METAL CZ, s.r.o., přičemž se bude primárně jednat o vedoucí pracovníky odpovědné za jednotlivé oddělení. Volba vedoucích pracovníků je zvolena, jelikož manažeři oddělení mají nejvíce informací o dané sekci podniku, ve které působí. Je důležité poznamenat, že navržené strategické cíle a metriky jsou návrhem a mohou být dle potřeby organizace kdykoliv upraveny.

Strategické cíle finanční perspektivy

Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku

Jedná se o klíčový strategický cíl v podniku, ke kterému by měly směřovat všechny ostatní strategické cíle. Udržitelnost a rozvoj jsou společně provázané cíle, které na sobě vzájemně závisí. Analyzovaný podnik si chce udržet pevné postavení na trhu v pozici spolehlivého dodavatele plechových součástek do světových automobilových společností. Podnik považuje za důležitý výstup udržitelnosti, stejné tempo růstu jako je růst celého odvětví trhu, na kterém působí. Ideálním předpokladem je dosažení rychlejšího růstu podniku než konkurenčních společností, a tak dosažení silnější konkurenceschopné pozice na daném trhu.

Zajištění růstu tržeb

Dalším strategickým cílem finanční perspektivy je zajištění stabilního růstu tržeb podniku v následujících kalendářních letech. Pro analyzovaný podnik jsou tržby důležité z mnoha hledisek. Primárním faktorem, který podnik sleduje je zvyšování ziskovosti, což ovlivňuje zvětšování objemu investic do rozvoje podniku a dalších oblastí. Díky tomu může podnik zlepšit svou celkovou konkurenceschopnost a podíl na trhu. Dále růst tržeb umožňuje podniku rozvoj interních procesů a nabízených výrobků, díky čemuž může snižovat náklady a zvyšovat kvalitu výrobků.

Optimalizace nákladů

Primárním záměrem podniku v rámci tohoto cíle je udržení stabilního objemu nákladů s dosahováním kladného výsledku hospodaření. Analyzovaný podnik by díky optimalizovaným nákladům chtěl dosáhnout stability ceny vyrobených produktů, což by mělo pozitivní vliv na konkurenceschopnost, kdy by podnik nemusel zvyšovat cenu výrobků. Dalším aspektem stabilizace nákladů je efektivní plánování umožňující lépe předvídat náklady v budoucnosti, a tak i řídit své zdroje a investice.

Růst výsledku hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT)

Tento strategický cíl má největší vliv na hlavní cíl – udržitelnost a růstu podniku. Růst EBIT je pro podnik velmi důležitým strategickým cílem, protože se jedná o nejdůležitější finanční ukazatel výkonosti pro management. Vedení společnosti může na základě výsledků EBIT predikovat a určit následné kroky rozvoje a investic v podniku. Tohoto cíle může společnost dosáhnout pouze v případě, kdy budou dodrženy cíle růstu celkových tržeb a stabilizace nákladů.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je velmi podstatný faktor, který ovlivňuje celkový rozvoj a společnosti. Spokojení zákazníci jsou důležití pro podnik z hlediska udržování dlouhodobých vztahů a společné spolupráce. Podnik se chce zaměřit na spokojenost zákazníků, jelikož díky splnění tohoto cíle budou zákazníci s větší pravděpodobností uzavírat nové kontrakty s analyzovanou společností a nebudou mít potřebu přecházet ke konkurenci.

Udržení dlouhodobých vztahů se současnými zákazníky

Jedním z nejtěžších úkolů v rámci strategických cílů zákaznické perspektivy je péče o zákazníky a udržení spolupráce s nimi. Pro analyzovaný podnik je podstatné poskytování péče stávajícím odběratelům, aby neměli potřebu přejít ke konkurenčním společnostem. K dosažení tohoto cíle je nutné správně uspokojovat potřeby zákazníků pomocí včasné komunikace a poskytování oboustranně výhodných obchodních podmínek.

Akvizice nových zákazníků

Společnost se primárně zaměřuje na udržení dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky, ovšem se také soustředí na strategický cíl získání nových potenciálních zákazníků, díky kterému by mohl podnik rozšiřovat svou aktivitu a přísun finančních prostředků. Získávání nových zákazníků je ovlivněno mírou spokojenosti stávajících zákazníků a jejich zpětnou vazbou na podnik, výrobky a služby. Díky akvizici nových zákazníků může podnik zvyšovat svůj podíl na trhu, což může vést k větší konkurenční výhodě, zvětšování objemu tržeb a zisku a silnější vyjednávací pozici.

Strategické cíle perspektivy interních procesů

Zvyšování produktivity práce

Tento strategický cíl se soustředí na dosahování větší efektivity stávajících pracovníků, aby dokázali vytvářet větší hodnotu pro společnost za stejný čas na dané pracovní pozici. Aby byl cíl dosažen, je nutné regulovat a minimalizovat plýtvání materiálovými zdroji, opakovanými úkony a prostoji během pracovní doby. Podnik by měl tuto veličinu sledovat, aby mohl docílit lepší motivace nebo odměn pro pracovníky za zlepšující se výsledky.

Zvyšování počtu dodavatelů materiálu

Vzhledem k ekonomické situaci na dodavatelském trhu kovových materiálů – hliníku a oceli, je pro podnik výhodné mít na výběr více než jednoho dodavatele daných komodit. Dosažení tohoto aspektu má přímý vliv na výrobu a dostupnost vyrobených produktů, které se dále nabízejí odběratelům. Vzhledem ke zmíněným faktorům je rozšíření počtu dodavatelů materiálu dalším cílem managementu v rámci procesní perspektivy.

Kvalita poskytovaných výrobků

Posledním cílem procesní perspektivy je zajištění vysoké kvality nabízených výrobků. Cíl je pro podnik velmi důležitý, protože kvalita produktů má přímý vliv na dosahování všech ostatních cílů v rámci zákaznické perspektivy. Pro společnost je velmi důležité tento cíl sledovat a nacházet způsoby, jak zajistit jeho plnění.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Udržení stávajících pracovníků

V současné době bývá pro podnik čím dál složitější udržet si své současné pracovníky vzhledem k předhánění konkurenčních podniků v lepších pracovních podmínkách pro své zaměstnance. Pokud společnost vykazuje vysokou fluktuaci zaměstnanců, může to pro zainteresované strany signalizovat nevhodné chování k zaměstnancům daného podniku. Zaškolení nového zaměstnance je pro společnost velmi nákladné, jak z hlediska času, tak i hlediska finančního. Z tohoto důvodu je pro CIE METAL CZ, s.r.o. velmi důležité starat se o své pracovníky, aby na dané pozici zůstali a byli ve firmě spokojeni.

Zvyšování kvalifikace pracovníků

Strategický cíl se soustředí na vyžadování dostatečně proškolených zaměstnanců napříč celým podnikem. Školení jsou nezbytné, jak pro zaškolení nových pracovníků, tak pro průběžné proškolení u používaných nebo nových technologií. Management považuje za nezbytné, aby pracovníci měli adekvátní znalosti a schopnosti pro výkon svých pracovních úkonů. V tomto ohledu jsou potřebné povinné školení a kurzy společně s dobrovolnými cvičeními, na kterých mohou pracovníci rozšiřovat své znalosti.

Akvizice nových pracovníků

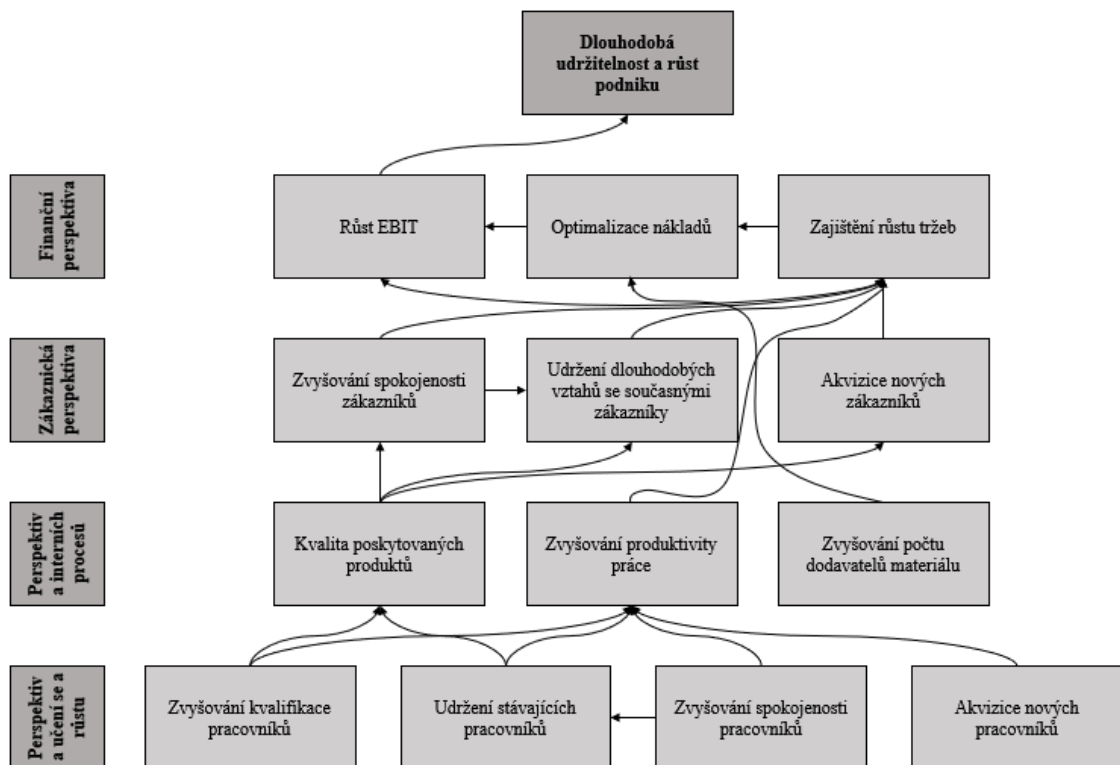
Růst analyzované společnosti je propojen s jeho personální složkou, a to konkrétně akvizicí nových pracovníků. Během rozvoje podniku se zvyšuje náročnost činností a jejich celkové množství, proto je pro podnik zásadní, aby k těmto činnostem přiřadil nové kvalifikované pracovníky. Zvyšování počtu pracovníků může management efektivněji rozdělit pracovní činnosti, a tak i zvyšovat produktivitu podniku.

Zvyšování spokojenosti pracovníků

Posledním strategickým cílem učení se a růstu je zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což je stav, který lze složitě definovat a je těžce dosažitelný. V rámci každého oddělení ovlivňuje spokojenost výstupy vykonávaných činností pracovníků. Pracovníci v přímém kontaktu s odběrateli a dodavateli mohou svým stavem spokojenosti pozitivně, či negativně ovlivňovat i zákazníky. Pracovníci ve výrobě mohou mít díky svým subjektivním pocitům spokojenosti vliv na rychlost provozu daného úseku výroby. Management pokládá tento strategický cíl za důležitý, jelikož ovlivňuje i cíl udržení pracovníků v podniku.

3.3.2 Propojení strategických cílů pomocí strategické mapy

Níže uvedený obrázek zobrazuje strategickou mapu, ve které jsou zakresleny vazby mezi zvolenými strategickými cíli. Jednotlivé cíle jsou rozděleny do případných perspektiv. Všechny vazby postupně směřují k hlavnímu strategickému cíli dlouhodobé udržitelnosti a růstu podniku.



Obrázek 8: Strategická mapa CIE METAL CZ, s.r.o. (Vlastní zpracování)

3.3.3 Volba měřítek a stanovení cílových hodnot

Tato část se zaměřuje na stanovení měřítek pro zvolené strategické cíle v jednotlivých perspektivách v rámci Balanced Scorecard. Pro každé měřítko budou určeny dvě hodnoty – současná a cílová. Současná hodnota odpovídá aktuální úrovni měřítka, zatímco cílová hodnota reprezentuje požadovanou úroveň měřítka, které by měl podnik docílit v budoucnu.

Finanční perspektiva

V tabulce uvedené níže jsou sepsány současné a cílové hodnoty měřítek u strategických cílů finanční perspektivy.

Tabulka 9: Měřítko finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota					Cílová hodnota
		2017	2018	2019	2020	2021	
Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku	Rentabilita vlastního kapitálu (%)	-8,15	-5,37	6,17	2,19	5,98	8
Zajištění růstu tržeb	Objem tržeb (tis. Kč)	927 981	909 473	902 563	656 756	749 833	900000 (+5% v dalších jednotlivých letech)
Optimalizace nákladů	Podíl nákladů vynaložených na výrobu a služby na celkových tržbách (%)	80,84%	82,93%	80,00%	76,52%	79,47%	76%
Růst EBIT	Objem EBIT (tis. Kč)	-37 594	-18 319	42 251	18 086	36 327	41 800

Analyzovaná společnost získala v roce 2021 zakázku u nového klienta TESLA Inc. s výrobním závodem v Berlíně. Vzhledem k začátku produkce v nové výrobní hale v Hranicích na Moravě a zvětšení objemu výroby, plánuje podnik zvýšení tržeb o 40% v následujících letech. V prvním z následujících let plánuje společnost navýšení alespoň o 25%, čímž by měla dosáhnout minimálně objemu tržeb ve výši 900000 tis. Kč. Poté je jejím záměrem zvyšovat objem tržeb o 5% každý rok. V rámci optimalizace nákladů bylo zvoleno měřítko podílu vynaložených nákladů na výrobky a služby na celkových tržbách. Během sledovaných let se pohybovala hodnota okolo 76%-83%, pro společnost je spodní hranice hodnot adekvátní, a proto je jejím záměrem i v následujících letech udržovat hodnotu měřítka na hladině 76%. Díky nižší nákladovosti a růstu tržeb může podnik dosahovat i růstu objemu EBIT, který je dalším z finančních strategických cílů. Pro tento cíl bylo vybráno měřítko rentability tržeb (ROS), které mělo v průběhu analyzovaných let rostoucí tendenci. Cílová hodnota měřítka je nastavená na 5,9%, což je 30%-ní nárůst hodnoty oproti roku 2021. Hladina cílové hodnoty rentability tržeb je takto nastavena, kvůli plánovanému růstu tržeb o 25% a snížení objemu nákladů. Jak již bylo zmíněno pro podnik je klíčovým strategickým cílem dlouhodobá a udržitelnost a rozvoj podniku, ke kterému přispívají všechny ostatní zvolené strategické cíle. Pro tento cíl bylo vybráno měřítko rentability vlastního kapitálu, která je důležitá pro zjištění přínosu pro vlastníky. Během let 2017-2021 mělo měřítko ve většině případů rostoucí tendenci, společnost plánuje pro rok 2023 hodnotu 7,5% vzhledem k chystanému nárůstu EBIT.

Zákaznická perspektiva

Zpracovaná tabulka uvádí zjištěné hodnoty měřítek cílů zákaznické perspektivy včetně současných hodnot a cílových hodnot, kterých by měla společnost v dalších letech dosáhnout.

Tabulka 10: Měřítko zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Pozitivní recenze z dotazníku spokojenosti (ks)	Zatím neměřeno	90%
Udržení dlouhodobých vztahů se současnými zákazníky	Podíl zákazníků s dlouhodobými vztahy na celkovém počtu (%)	73,68%	79,95%
Akvizice nových zákazníků	Podíl nově spolupracujících zákazníků na celkovém počtu (%)	10,53%	15,79%

Podnik CIE METAL CZ, s.r.o. nemá doposud stanovenou metodu, díky které by monitoroval spokojenost, či zpětnou vazbu ze strany svých zákazníků. Z důvodu tohoto nedostatku by mohlo být vhodnou volbou pro podnik zavedení tzv. dotazníku spokojenosti zákazníků. Měřítkem by byl podíl pozitivních recenzí z celkového počtu respondentů, přičemž plánovaná hodnota by činila přibližně 90%. Strategií podniku je primárně udržení stávajících zákazníků s akvizicí nových zákazníků. V rámci cíle udržení zákazníků má společnost nastavené měřítko podílu dlouhodobých zákazníků na celkové odběratelské základně s cílovou hodnotou 79,95%. Tato hodnota je stanovena z důvodu navýšení skupiny dlouhodobých odběratelů o jednu společnost za rok. V rámci akvizice nových zákazníků je nastaven ukazatel podílu nových zákazníků na celkovém počtu, jehož cílová hodnota byla navýšena o 50%. Cílem podniku je zvyšování počtu nových zákazníků o jednoho odběratele ročně.

Perspektiva interních procesů

V následující tabulce jsou uvedeny nastavená měřítko perspektivy interních procesů včetně současných a cílových hodnot podniku.

Tabulka 11: Měřítko perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování produktivity práce	Přidaná hodnota na zaměstnance (tis. Kč)	938,52	1300
Zvyšování počtu dodavatelů materiálu	Počet dodavatelů materiálu na druh výrobku (ks)	1	>2
Kvalita poskytovaných výrobků	Počet reklamací (ks)	23	20

Přidaná hodnota na zaměstnance činila v roce 2021 938,52 tis. Kč s celkovým počtem pracovníků 164 osob. Jelikož podnik požaduje, aby měřítko rostoucí tendenci, plánuje navýšení o více než 35% v následujícím roce. Tento velký nárůst podnik požaduje z důvodu plánovaného růstu produkce a odbytu výrobků pro odběratele Tesla Inc. Jak bylo zmíněno, v minulých letech rostla cena materiálu vstupujícího do výroby – ocelové a hliníkové svitky a zároveň docházelo k výpadkům dodávek ze strany dodavatelů z důvodu pandemické krize. Díky těmto faktorům je navržen cíl zvyšování počtu dodavatelů materiálu na výrobek, který by zapříčinil snížení rizika výpadků dodávek společně se snížením vyjednávací síly dodavatelů. Management podniku plánuje minimálně navýšit hodnotu měřítka na 2 dodavatele materiálu na výrobek. Posledním strategickým cílem je kvalita poskytovaných výrobků měřena počtem reklamací ze strany zákazníků. Současná hodnota měřítka je 23 reklamací za rok 2021. Vedení plánuje hodnotu nadále sledovat a zvyšováním kvality produktů docílit snížení celkového počtu okolo 20 reklamací ročně.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka uvedená níže obsahuje měřítko perspektivy učení se a růstu společně se získanými současnými hodnotami a nastavenými cílovými hodnotami.

Tabulka 12: Měřítko perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Udržení stávajících pracovníků	Míra fluktuace pracovníků (ks)	8	5
Zvyšování kvalifikace pracovníků	Počet druhů školení a kurzů	4	6
Akvizice nových pracovníků	Podíl nových pracovníků na celkovém počtu (%)	3%	5%
Zvyšování spokojenosti pracovníků	Poměr pozitivních recenzí v dotazníku spokojenosti na celkovém počtu (%)	Zatím neměřeno	85%

Analyzovaná společnost má v rámci strategického cíle udržení stávajících pracovníků definované měřítko míry fluktuace pracovníků. V roce 2021 činila hodnota měřítka 8 pracovníků. Pro podnik je důležité tuto míru snížit a stabilizovat, proto je v následujících letech stanovena cílová hodnota na 5 pracovníků. V současné době v podniku probíhají 4 druhy školení a kurzů za rok, některé mají roční frekvenci, jiné jsou na týdenní bázi. Management požaduje navýšení cílové hodnoty tohoto měřítka o dva druhy školení a kurzů za rok. Dalším cílem této perspektivy je akvizice nových pracovníků, kterou plánuje CIE METAL CZ, s.r.o. sledovat měřítkem podílu nových pracovníků na celkovém počtu. Za rok 2021 nastoupilo 5 nových zaměstnanců, což tvořilo 3% nově příchozích na celkové základně. Poslední strategický cíl v této perspektivě je zvyšování spokojenosti pracovníků, který není doposud v podniku monitorován. Podnik plánuje zavést dotazník spokojenosti, ve kterém by bylo sledováno měřítko podílu pozitivních recenzí z celkového počtu respondentů. Cílová hodnota měřítka byla stanovena na 85%, kterou podnik plánuje v následujících letech udržovat.

3.3.4 Strategické akce

V níže uvedené tabulce jsou v jednotlivých řádcích sepsány perspektivy společně s definovanými strategickými cíli a navrženými strategickými akcemi. Strategické akce mají za cíl pomoci analyzované společnosti CIE METAL CZ, s.r.o. k dosažení cílových hodnot u již definovaných měřítek.

Tabulka 13: Strategické cíle a akce podniku CIE METAL CZ, s.r.o. (Vlastní zpracování)

Perspektiva	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční	Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku	Dosaženo splněním jiných strategických cílů
	Zajištění růstu tržeb	Dosaženo splněním jiných strategických cílů
	Optimalizace nákladů	Dosaženo splněním jiných strategických cílů
	Růst EBIT	Dosaženo splněním strategických cílů optimalizace nákladů a růstu tržeb
Zákaznická	Zvyšování spokojenosti zákazníků	Nastavení dotazníku spokojenosti, který bude zasílán zákazníkům 2x ročně
		Přidání chatbota na web, pro lepší orientaci zákazníků.
		Přidání otevírací doby zákaznické linky v sobotu dopoledne (4 hodiny celkem).
	Udržení dlouhodobých vztahů se současnými zákazníky	Dosaženo splněním strategického cíle zvýšení spokojenosti zákazníků
		Benefitový program pro dlouhodobé zákazníky
		Poskytování kvalitních výrobků s nízkou mírou vadnosti
	Akvizice nových zákazníků	Monitoring požadavků zákazníků
		Aktivní hledání nových odběratelů
		Vylepšení marketingové komunikace
		Analýza a využití nových trendů v odvětví
Interních procesů	Zvyšování produktivity práce	Zvýšení přidané hodnoty
		Optimalizace výkonové spotřeby
		Efektivnější organizace práce
		Implementace nových technologií
	Zvyšování počtu dodavatelů materiálu	Průzkum trhu dodavatelů vstupního materiálu
		Konkurz na nového dodavatele materiálu
	Kvalita poskytovaných výrobků	Zavedení 100%-ní kontroly kvality výrobků v podniku
		Kontrola vstupních materiálů
		Proškolený personál výroby
Učení se a růstu	Udržení stávajících pracovníků	Dosaženo splněním strategického cíle zvyšování spokojenosti pracovníků.
	Zvyšování kvalifikace pracovníků	Přidání školení zaměřených na regulace týkající se ESG a CSRD
		Přidání školení druhého cizího jazyka
		Nabídka volnočasových e-learningových kurzů (IT, cizí jazyky, regulace)
	Získávání nových pracovníků	Náborový příspěvek pro každou pozici (míra příspěvku dle druhu pozice)
		On-line test před osobním pohovorem
		Nabízení pracovní pozice pomocí nástrojů Google Ads a Meta Pixel
	Zvyšování spokojenosti pracovníků	Benefitový program pro zaměstnance (Benefit Plus od Cafeteria)
		Příspěvek na Multisport kartu
		Rozesílání dotazníku spokojenosti (2x ročně)
		Pravidelná hodnotící schůzka mezi manažerem a každým zaměstnancem (1x ročně)
		Každoroční zvyšování mzdy pracovníků na základě vývoje zisku podniku

3.4 Integrace Balanced Scorecard do analyzovaného podniku

V moment schválení strategických akcí, nastává v rámci projektu předposlední krok – integrace modelu BSC do podniku CIE METAL CZ, s.r.o. V rámci této fáze nastává aplikování všech návrhů a plánů, které byly v minulých krocích zhotoveny. Integrace představuje praktický proces implementace BSC, který bude v podniku zaváděn směrem shora dolů. Zmíněný směr integrace je zvolen, jelikož v podniku funguje právě tento styl vedení. Nejvyšší management podniku zastoupený správní radou předá požadavky k implementaci manažerům jednotlivých oddělení, kteří následně poskytnou získané informace všem svým podřízeným pracovníkům. Tímto krokem se propojí všechny úrovně řízení v podniku, což ovlivní vedení všech pracovníků. Jednotlivé podnikové oddělení se budou soustředit na plnění strategických cílů, které zasahují do jejich kompetencí. V rámci tohoto kroku projektu je velmi podstatná zpětná vazba mezi všemi podřízenými pracovníky a vedením podniku. Zároveň je nutné, aby pomocí zpětné vazby mezi sebou komunikovali manažeři jednotlivých oddělení radou a předávali si tak pravidelné reporty o stavu integrace správní radě.

3.5 Souvislé nasazení BSC

Pokud budou úspěšně splněny a zkontrolovány předem popsané kroky, může nastat poslední fáze. Poslední fáze projektu se soustředí na souvislé nasazení modelu BSC v analyzovaném podniku. Balanced Scorecard má nejvýraznější vliv na podnik, pokud je úspěšně implementován do systému řízení, který umožňuje trvalé a souvislé nasazení fungování modelu. Společnost může použít BSC jako jednorázový nástroj pro dosažení konkrétního strategického cíle, ale tato možnost není nejefektivnější, jelikož model tímto ztrácí svou schopnost přispět ke komplexnímu zvýšení výkonnosti podniku. V rámci této fáze dochází k propojení již existujícího systému řízení s novým modelem a začlenění BSC do původního systému. Vzhledem k tomu, že se řadí CIE METAL CZ, s.r.o. mezi středně velké podniky, bude souvislé nasazení rámce BSC obtížnější. Aby byl model zdárně zaveden do systému řízení, musí být zajištěn soulad s monitoringem a reportováním v podniku.

Soulad monitoringu s modelem představuje neustálé sledování a kontroly dosahování definovaných strategických cílů. Pracovníci tohoto oddělení budou zodpovědní za

monitorování vzniklých odchylek od nastavených cílových hodnot měřítek. Vyhodnocené informace týkající se sledovaných veličin budou pracovníci předávat manažerovi, který bude informace předkládat vrcholnému vedení společnosti. Reporting představuje vykazování získaných výsledků z probíhajícího procesu implementace BSC. Reportování bude probíhat formou pravidelného vydávání finančních a nefinančních zpráv, které bude obsahovat pokrok u dosahování strategických cílů včetně cílových hodnot. Vykazované zprávy budou rozesílány kvartálně všem vedoucím pracovníkům a správní radě.

3.6 Rizika implementace Balanced Scorecard

V případě projektu Balanced Scorecard je pro organizaci nutné zaměřením se na identifikaci potenciálních rizik, která mohou vzniknout při implementaci modelu do systému řízení. Implementace modelu přináší do podniku řadu výhod, ovšem je třeba důkladně zhodnotit pravděpodobnost vzniku rizik a jejich následného dopadu, aby byl pro podnik projekt smysluplný. Tato podkapitola se zabývá hodnocením rizik včetně nastavení opatření vedoucích k minimalizaci těchto rizik, v ideálním případě jejich likvidaci. Během implementace BSC je pro podnik důležité monitorovat, zdali bylo zmírnění rizik dosaženo a ohrožení projektu bylo sníženo.

V rámci projektu bylo identifikováno osm rizik, které mohou ovlivnit úspěšnost implementace BSC v CIE METAL CZ, s.r.o. Identifikovanými riziky jsou:

- nevhodný výběr zodpovědného pracovníka,
- nevhodné zvolení projektového týmu,
- nedokonalé zhotovení časového harmonogramu,
- neochota poskytnutí financí na realizaci projektu,
- nedostatečné proškolení projektového týmu,
- nepochopení zadání projektu a neochota pracovníků,
- nevhodně nastavené strategické cíle,
- nastavení nesplnitelných cílových hodnot.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny rizika společně se zjištěnou pravděpodobností a dopadem. Pravděpodobnost a dopad jsou hodnoceny na škále 1-10, přičemž čím je

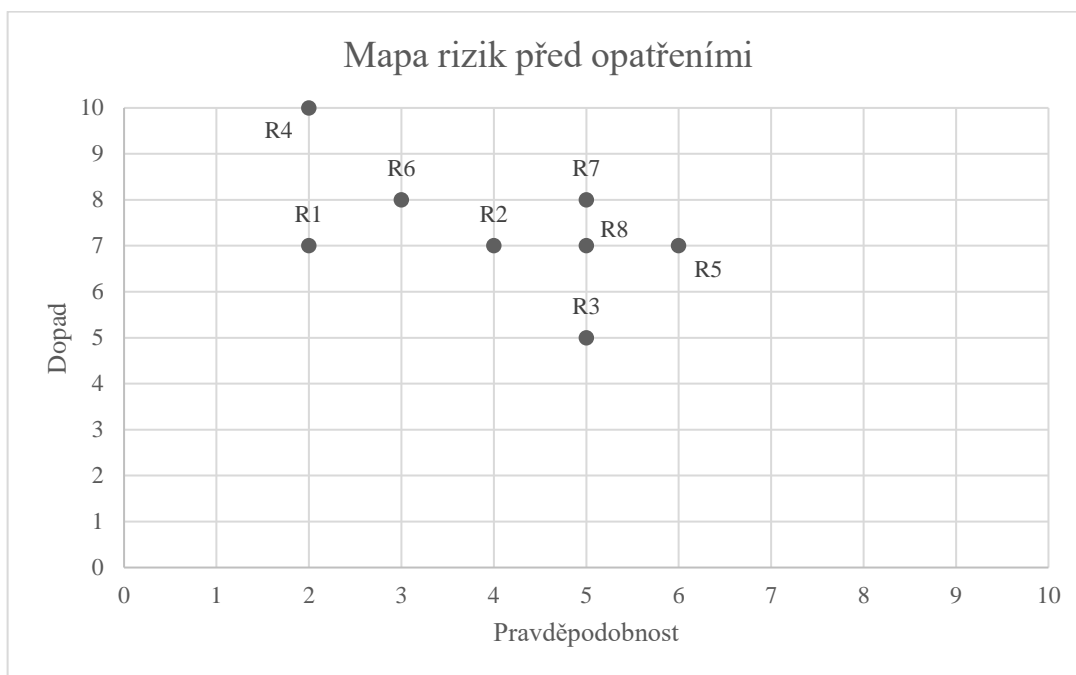
hodnota vyšší, tím je pravděpodobnost či dopad větší. Celková hodnota rizika je získána roznásobením pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 14: Rizika projektu BSC (Vlastní zpracování)

ID rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nevhodný výběr zodpovědného pracovníka	2	7	14
R2	Nevhodné zvolení projektového týmu	4	7	28
R3	Nedokonalé zhotovení časového harmonogramu	5	5	25
R4	Neochota poskytnutí financí na realizaci projektu	2	10	20
R5	Nedostatečné proškolení projektového týmu – nepochopení projektu	6	7	42
R6	Neochota pracovníků	3	8	24
R7	Nevhodně nastavené strategické cíle	5	8	40
R8	Nastavení nesplnitelných cílových hodnot	5	7	35

Z výše uvedené tabulky hodnocení rizik bylo zjištěno, že největším rizikem pro podnik je nedostatečné proškolení projektového týmu s celkovou hodnotou 42 bodů. Riziko je spojeno s nevhodným praktickým zpracováváním modelu s celkovým nepochopením rámce BSC. Druhé riziko s vysokou hodnotou bylo nevhodné nastavení strategických cílů s celkovou hodnotou 40 bodů. Riziko souvisí s nedosažením strategických cílů, díky kterému by podnik naplnit vizi.

V následujícím grafu je zobrazena mapa rizik, ve které jsou zaznačeny všechny definovaná rizika před zavedením jednotlivých opatření.



Graf 8: Mapa rizik (Vlastní zpracování)

Jak bylo zmíněno, aby byl snížen dopad a pravděpodobnost rizika, je nutné zavést tzv. opatření proti riziku. Opatření představují ochranné kroky podniku proti vzniklým rizikům. Tabulka uvedena níže zahrnuje popis jednotlivých opatření společně s hodnocením pravděpodobnosti, dopadu a celkové hodnoty rizika po zavedení opatření.

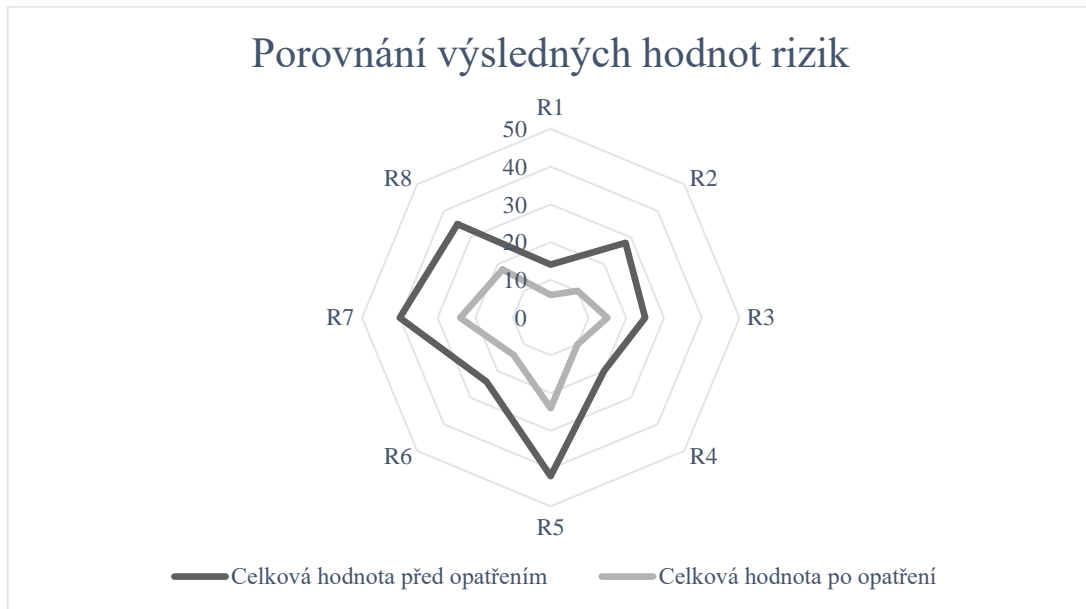
Tabulka 15: Návrh na opatření rizik (Vlastní zpracování)

ID rizika	Návrh opatření	Pravděpodobnost po opatření	Dopad po opatření	Hodnota po opatření
R1	Prověření kompetencí odpovědné osoby	1	6	6
R2	Výběr pracovníků se zájmem o rozvoj podniku	2	5	10
R3	Důkladná analýza a kontrola časového vytížení aktivit a nastavení časové rezervy	3	5	15
R4	Kvalitně zhotovený rozpočet s argumentací budoucích výhod	1	10	10
R5	Zajištění externího odborníka – poradce	4	6	24
R6	Přesně nastavené kroky BSC se zajištěním motivace pracovníků za řádné plnění	2	7	14
R7	Stanovení strategických cílů prostřednictvím strategické analýzy	4	6	24
R8	Důkladný propoččet a stanovení dosažitelných cílových hodnot měřítek	3	6	18

V rámci návrhů opatření rizik bylo dosaženo snížení celkových hodnot rizik. Díky opatření zajištění externího poradce by mohl podnik snížit riziko nedostatečného proškolení projektového týmu o 18 bodů. Druhé zásadní riziko, týkající se špatně

stanovených strategických cílů, by po zavedení opatření změnilo svou hodnotu ze 40 bodů na 24. Navržené opatření tohoto rizika je nastavení strategických cílů dle výsledků strategické analýzy, která by byla provedena projektovým manažerem.

Následující pavučinový graf zobrazuje porovnání celkových výsledných hodnot rizik před a po nastavení opatření.



Graf 9: Porovnání hodnot rizik (Vlastní zpracování)

3.7 Přínosy implementace Balanced Scorecard

Model Balanced Scorecard svým využitím přinese řadu výhod analyzovanému podniku. Hlavním z přínosů je využitelnost metody pro hodnocení jak finanční, tak i nefinanční výkonnosti v podniku. Podnik doposud sledoval výkonnost vybraných ukazatelů finanční analýzy, ale právě díky využívání BSC by mohl monitorovat i efektivitu svých pracovníků, interních procesů a zákaznických vztahů. Metoda se zároveň odlišuje od tradičních metod svým přístupem k nahlížení na časové hledisko jak z minulosti, tak i z budoucnosti. Jejím záměrem je zhodnocení stavu ukazatelů z minulosti a nastavení měřítek a budoucích cílových hodnot, kterých by měla společnost dosáhnout.

Mezi další přínosy patří lepší strategické rozhodování, díky kterému může model pomoci podniku lépe porozumět, jaké jsou klíčové faktory ovlivňující její výkonnost a jaká strategie bude nejvhodnější pro dosažení stanovených cílů. Tento přínos může pomoci společnosti k lepšímu strategickému řízení a plánování. Aby byly strategické cíle více

srozumitelné, bývá vytvořena strategická mapa, ve které jsou vyznačeny všechny strategické cíle se vzájemným propojením.

Dále lze do přínosů pro analyzovanou společnost zařadit zlepšení komunikace a soudržnosti. BSC může svým využitím pomoci zlepšit tyto faktory, jelikož prostřednictvím definovaných cílů a měřítek umožňuje každému pracovníkovi vidět, jak jeho práce napomáhá k dosažení těchto cílů. Analyzovaná společnost eviduje k roku 2021 164 zaměstnanců pracujících v šesti odděleních podniku. Tento faktor způsobuje nižší flexibilitu komunikace na pracovišti. Zavedením modelu by mohli pracovníci skrz kontinuální controlling a monitoring získávat lepší informovanost o výkonech sebe, svých kolegů i celé organizace.

Další výhodou BSC je zvýšení zákaznické spokojenosti a zlepšení vztahů se zákazníky. Pomocí využívání modelu lze lépe porozumět požadavkům a potřebám zákazníků na trhu. Díky zvýšení povědomí o potřebách zákazníků může společnost docílit dlouhodobých pevných vztahů se svými odběrateli, kteří nebudou mít zapotřebí hledat na své zakázky jiné dodavatele.

Dalším z přínosů je zlepšení řízení rizik, které umožní organizaci lépe identifikovat a pochopit rizika s následnou tvorbou opatření pro jejich minimalizaci, nebo v ideálním případě eliminaci. Lepší řízení rizik může pomoci analyzovanému podniku ke zvýšení bezpečnosti a stability.

Největší výhoda tohoto modelu nastává, v případě, kdy dojde k naplnění nastavených strategických cílů napříč perspektivami. Díky splnění strategických cílů může společnost dosáhnout hlavního strategického cíle, a to dlouhodobého udržení a růstu podniku.

ZÁVĚR

Primárním cílem diplomové práce bylo zhotovení ekonomického a finančního hodnocení výkonnosti podniku CIE METAL CZ, s.r.o. s návrhem implementace metody Balanced Scorecard jako nástroje pro řízení a zvýšení výkonnosti podniku. Diplomová práce byla rozdělena na tři na sebe navazující části.

V první části práce byly popsána teoretická východiska, ve kterých byl nejprve definován pojem výkonnost prostřednictvím obecné charakteristiky, způsobu hodnocení a metod hodnocení výkonnosti. Dále byly představeny metody strategické analýzy, které zkoumají vnější a vnitřní prostředí podniku. Následně byly představeny teoretické předpoklady vybraných ukazatelů finanční analýzy a metody Balanced Scorecard.

Analytická část se zabývala finanční a nefinanční analýzou podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Nejdříve byla představena analyzovaná společnost, která se zaměřuje na lisování kovových sviteků metodou za studenta s následným kataforetickým lakováním a svařováním. Sídlo společnosti se nachází ve městě Valašské Meziříčí, přičemž dále disponuje dvěma pobočkami v Lešné a Hranicích na Moravě. Následující kapitola analytické části byla zaměřena na finanční analýzu vybraných poměrových ukazatelů, které jsou relevantní pro management podniku. Jednalo se o ukazatele, zadluženosti, rentability a aktivity. Po provedení finanční analýzy následovala strategická analýza, k jejíž vyhotovení byly využity metody McKinseyho 7S, Porterův model pěti sil, PESTLE a hodnotící SWOT analýza.

Poslední částí diplomové práce bylo zhotovení návrhu implementace metody Balanced Scorecard v podniku CIE METAL CZ, s.r.o. Primárními zdroji dat pro vypracování návrhů byly data a výsledky získané z analytické části. Hlavním strategickým cílem podniku je dlouhodobá udržitelnost a růst podniku. Vzhledem k tomuto cíli byly zpracovány další specifické strategické cíle, jejichž naplnění povede k dosažení hlavního cíle. Bylo celkově stanoveno 14 dílčích strategických cílů v rámci všech perspektiv. V perspektivě učení se a růstu byly definovány cíle zvyšování kvalifikace pracovníků, udržení stávajících pracovníků, zvyšování spokojenosti pracovníků a akvizice nových pracovníků. Perspektiva interních procesů obsahovala kvalitu poskytovaných produktů, zvyšování produktivity práce a zvyšování počtu dodavatelů materiálu. V zákaznické perspektivě byly určeny cíle zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení dlouhodobých

vztahů se současnými zákazníky a akvizice nových zákazníků. V rámci finanční perspektivy byly určeny cíle zajištění růstu tržeb, optimalizace nákladů a růst EBIT, který je přímo navázán na hlavní strategický cíl udržitelnosti a růstu podniku. Naplnění cílů finanční perspektivy je zajištěno splněním ostatních strategických cílů. K propojení strategických cílů napříč všemi perspektivami byla použita strategická mapa, ve které jsou zaznačeny vazby mezi jednotlivými cíli.

Jak byly definovány strategické cíle, následovala fáze stanovení měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro všechny cíle. Poté byla vytvořena analýza rizik, ve které byly stanoveny jednotlivá potenciální rizika, jež mohou vzniknout v průběhu implementace modelu BSC. Největším identifikovanými riziky bylo nedostatečné proškolení projektového týmu a nepochopení metody BSC. Ke všem rizikům byly nastaveny opatření, jejíž cílem bylo snížení celkové hodnoty rizik. Na závěr návrhové části byly zhodnoceny přínosy modelu BSC, kterých by mohl podnik dosáhnout v případě implementace BSC.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

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

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

KLAPALOVÁ, Alena, Petr SUCHÁNEK a Radoslav ŠKAPA. *Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9647-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja, Terezie KRESTOVÁ, Martin ČERNEK, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina STANOVSKÁ. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.

- PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 978-80-7259-005-6.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- „Balanced Scorecard“ Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace. Nakurzy.cz [online]. Praha: Education, 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-4>
- Cenový index, vývoj cen oceli, plechů, tyčové oceli. TheSteel.com [online]. KÖNIGFRANKSTAHL, 12/2022 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.thesteel.com/cz/vyvoj-cen>
- CIE METAL CZ [online]. Valašské Meziříčí: CIE AUTOMOTIVE S.A., 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.ciemetal.cz/>
- CIE METAL CZ – dokumenty ke stažení [online]. Cieautomotive.cz, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <http://www.cieautomotive.cz/unitools/index.php/dokumenty-ke-stazeni/>
- ESG ovlivňuje malé a střední firmy nepřímo už nyní. Businessinfo.cz [online]. 15.4.2021 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/esg-ovlivnuje-male-a-stredni-firmy-neprimo-uz-nyni/>
- ESG Strategic Plan 2025. In: Cieautomotive.com [online]. Cie Automotive, 2021, 11/2021 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: https://www.cieautomotive.com/documents/10182/184399/CIE+Strategic+Plan+ESG+2025_vDEF.pdf/39f6c3fa-165c-3ca6-b014-bc5d49b02773?t=1637221736833
- HORNUNGOVÁ, Jana. Development of Concepts and Models of Performance Evaluation from the 19th Century to the Present. Danube [online]. 2014, 5(2), 143-154 [cit. 2022-11-28]. ISSN 1804-8285. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.2478/danb-2014-0008>
- Inflace - 2023, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2023, 11.1.2023 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- LME Aluminium [online]. London Metal Exchange, 2023 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.lme.com/Metals/Non-ferrous/LME-Aluminium#Price+graphs>

Orbis Europe. (n.d.). [Company List]. Orbis Europe. [cit. 2022-11-28], Dostupné z: <https://orbiseurope.bvdinfo.com/version-20221117/Orbis4Europe/1/Companies/List>

Plnění státního rozpočtu ČR za prosinec 2021 [online]. Ministerstvo financí České republiky, 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/pokladni-plneni-sr-44160>

Počet obyvatel Valašské Meziříčí [online]. mistopisy.cz, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9676/valasske-mezirici/pocet-obyvatel/>

Politika kvalita a ochrany životního prostředí, bezpečnosti a zdraví CIE METAL. In: CIE Automotive [online]. Valašské Meziříčí: CIE METAL CZ, 2022, 22.7.2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <http://www.cieautomotive.cz/unitools/index.php/download/politika-kvalita-a-ochrany-zivotniho-prostredi-bezpecnosti-a-zdravi-cie-metal/>

Procesní inženýr vybraného podniku. Interní údaje o CIE METAL CZ, s.r.o. [ústní sdělení]. Sídlo vybraného podniku, Valašské Meziříčí – Hranická. 30.1.2023

Rada potvrdila směrnici o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (CSRD). *Businessinfo.cz* [online]. 29.11.2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/rada-potvrdila-smernici-o-podavani-zprav-o-udrzitelnosti-podniku-csrd/>

Sbírka zákonů České republiky [online]. Zákony pro lidi, 2023 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464 ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění nařízení (EU) č. 537/2014, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti (Text s významem pro EHP). Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464&from=EN>

Střední školy v okrese Vsetín. *Atlasškolsťvi.cz* [online]. P.F. art, 2023 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.atlasskolstvi.cz/stredni-skoly?district=vsetin>

Účetní závěrka 2018 CIE METAL CZ, s.r.o.: Sbírka listin - CIE METAL CZ, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 1.8.2019 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=7343502275c44f3dbe806844d5811d1a>

Účetní závěrka 2019 CIE METAL CZ, s.r.o.: Sbíрка listin – CIE METAL CZ, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 27.7.2020 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=8bbb70ec35ed40d3a80f725e0654b2b6>

Účetní závěrka 2021 CIE METAL CZ, s.r.o.: Sbíрка listin – CIE METAL CZ, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 21.7.2022 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=30b4c34f6c7e4339b98c03a8c633123a>

Vláda schválila zastropování cen energií. Pomůže jak domácnostem, tak firmám [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-zastropovani-cen-energi--pomuze-jak-domacnostem--tak-firmam--270228/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza dle Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle: Kaplan a Norton, 2010, s. 62)	24
Tabulka 2: Tržby, náklady a výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)	40
Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)	43
Tabulka 4: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)	44
Tabulka 5: McKinseyho model 7S (Vlastní zpracování dle interních údajů CIE METAL CZ, s.r.o.)	46
Tabulka 6: SWOT analýza (Vlastní zpracování dle interních údajů CIE METAL CZ, s.r.o.)	60
Tabulka 7: Časový harmonogram BSC (Vlastní zpracování)	65
Tabulka 8: Rozpočet projektu Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)	66
Tabulka 9: Měřítko finanční perspektivy (Vlastní zpracování)	73
Tabulka 10: Měřítko zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)	74
Tabulka 11: Měřítko perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)	75
Tabulka 12: Měřítko perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)	76
Tabulka 13: Strategické cíle a akce podniku CIE METAL CZ, s.r.o. (Vlastní zpracování)	77
Tabulka 14: Rizika projektu BSC (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 15: Návrh na opatření rizik (Vlastní zpracování)	81

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 102).....	25
Vzorec 2: Rentabilita celkového kapitálu (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 101).....	25
Vzorec 3: Rentabilita tržeb (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)	26
Vzorec 4: Celková zadluženost (Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)	26
Vzorec 5: Koefficient samofinancování (Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)	26
Vzorec 6: Obrat aktiv (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 180).....	27
Vzorec 7: Doba obratu zásob (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 180).....	27
Vzorec 8: Doba splatnosti pohledávek (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 181)	27
Vzorec 9: Doba splatnosti krátkodobých závazků (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 181)....	28
Vzorec 10: Běžná likvidita (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 94)28	
Vzorec 11: Pohotová likvidita (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 179)	29
Vzorec 12: Okamžitá likvidita (Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker, Remeš, 2017, s. 95)	29

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Časová osa vývoje metod měření výkonnosti podniku (Vlastní zpracování dle: Horungová, 2014, s. 144).....	16
Obrázek 2: McKinseyho model 7S (Vlastní zpracování dle: McGarth, 2015, s. 178) ...	19
Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Vlastní zpracování dle: Magretta, 2012, s. 43)	23
Obrázek 4: Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle: Pavelková, Knápková, 2005, s. 190)	30
Obrázek 5: Bariéry implementace Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2007, s. 166)	37
Obrázek 6: Logo společnosti (Zdroj: CIE METAL CZ, s.r.o.)	39
Obrázek 7: Konkurence podniku (Orbis Europe, 2022)	51
Obrázek 8: Strategická mapa CIE METAL CZ, s.r.o. (Vlastní zpracování)	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj EBIT (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)	41
Graf 2: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)	42
Graf 3: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních výkazů CIE METAL CZ, s.r.o.)	44
Graf 4: Vývoj ceny oceli (TheSteel.com, 2023)	55
Graf 5: Vývoj ceny hliníku (LME, 2023)	55
Graf 6: Meziroční vývoj inflace (Kurzy.cz, 2023)	56
Graf 7: Obecná míra nezaměstnanosti v Zlínském kraji (Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2023)	57
Graf 8: Mapa rizik (Vlastní zpracování)	81
Graf 9: Porovnání hodnot rizik (Vlastní zpracování)	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva CIE METAL CZ, s.r.o. za roky 2017-2021 (Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy CIE METAL CZ s.r.o.).....	I
Příloha 2: Pasiva CIE METAL CZ, s.r.o. za roky 2017-2021 (Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy CIE METAL CZ s.r.o.).....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty CIE METAL CZ, s.r.o. za roky 2017-2021 (Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy CIE METAL CZ s.r.o.)	III

Příloha 1: Aktiva CIE METAL CZ, s.r.o. za roky 2017-2021 (Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy CIE METAL CZ s.r.o.)

Aktiva v tis. Kč		Netto – běžné účetní období				
		2017	2018	2019	2020	2021
A.	Aktiva celkem	853615	881118	866111	856317	1211823
B.	Dlouhodobý majetek	551931	599330	618855	587472	735882
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	577	738	648	531	2400
2.	Ocenitelná práva	185	336	648	340	851
2.1.	Software	185	336	648	340	851
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený	392	402	0	191	1549
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	392	402	0	191	1549
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	551354	598592	618207	586941	733482
B.II.1.	Pozemky a stavby	144008	167324	158809	208321	198859
1.1.	Pozemky	92	92	92	92	92
1.2.	Stavby	143916	167232	158717	208229	198767
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	203952	390427	385702	370848	347536
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený DHM	203952	40841	73696	7772	187087
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	26695	5147	30	0	1136
5.2.	Nedokončený dlouhodobý majetek	176699	35694	73696	7772	185951
C.	Oběžná aktiva	297778	280572	73666	268271	453052
C. I.	Zásoby	109126	119923	246123	95643	235126
C. I. 1.	Materiál	55846	62104	107734	39987	98413
2.	Nedokončená výroba a polotovary	17515	23966	55295	24385	21811
3.	Výrobky a zboží	35765	33853	25935	28720	114902
1.	Výrobky	27857	32834	26504	15822	22915
2.	Zboží	7908	1019	25760	12898	91987
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	175014	155489	744	2551	0
C. II.	Pohledávky	175014	155489	0	108376	213966
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	143711	149790	134223	108376	213966
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	25280	0	134223	106673	211082
4.	Pohledávky – ostatní	6023	5699	133297	1703	2884
4.3.	Stát – daňové pohledávky	431	484	926	1435	225
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	116	86	248	234	367
4.6.	Jiné pohledávky	1754	2449	369	34	2292
C. IV.	Peněžní prostředky	3722	2680	309	64252	3960
1.	Peněžní prostředky v pokladně	13638	5160	4166	165	253
2.	Peněžní prostředky na účtech	191	168	179	64087	3707
D. I.	Časové rozlišení aktiv	13447	4992	3987	574	22889
D. I. 1.	Náklady příštích období	3906	2016	1133	574	4530
2.	Komplexní náklady příštích období	3906	2016	1133	0	18359

Příloha 2: Pasiva CIE METAL CZ, s.r.o. za roky 2017-2021 (Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy CIE METAL CZ s.r.o.)

Pasiva v tis. Kč		Netto – běžné účetní období				
		2017	2018	2019	2020	2021
A.	Pasiva celkem	853615	811918	866111	856317	1211823
A.	Vlastní kapitál	517132	490783	523046	534772	568803
A. I.	Základní kapitál	470805	470805	470805	470805	470805
A. I. 1.	Základní kapitál	470805	470805	470805	470805	470805
A. III.	Fondy ze zisku	12020	12020	12020	12020	12020
1.	Ostatní rezervní fondy	12020	12020	12020	12020	12020
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	62914	34307	7958	40221	51947
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	62914	34307	7958	40221	51947
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-28607	-26349	32263	11726	34031
B. + C.	Cizí zdroje	335906	391135	343065	309790	640058
B.	Rezervy	88110	73409	59386	47626	43717
3.	Rezervy podle zvláštních předpisů	3170	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	84940	73409	59386	47626	43717
C.	Závazky	247796	317726	283679	262164	596341
C. I.	Dlouhodobé závazky	16324	41676	30817	32464	40971
4.	Závazky z obchodních vztahů	0	20902	1588	0	0
8.	Odložený daňový závazek	16324	20774	29229	32464	40971
C. II.	Krátkodobé závazky	231472	276050	252862	229700	555370
2.	Závazky k úvěrovým institucím	24511	53655	19112	0	55036
4.	Závazky z obchodních vztahů	187446	200488	191916	159181	187222
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	1827	12372	29177	265130
8.	Závazky ostatní	19515	20080	29462	41342	47982
8. 3.	Závazky k zaměstnancům	4784	4713	4676	4383	4776
8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2688	2677	2448	2437	2420
8. 5.	Stát – daňové závazky a dotace	3271	2434	2359	661	17654
8. 6.	Dohadné účty pasivní	8772	10256	19979	33861	23132
D.	Časové rozlišení pasiv	577	0	0	11755	2962
D. 2.	Výnosy příštích období	577	0	0	11755	2962

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty CIE METAL CZ, s.r.o. za roky 2017-2021 (Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy CIE METAL CZ s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč		Netto – běžné účetní období				
		2017	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	872910	851202	889568	647276	592992
II.	Tržby za prodej zboží	55071	58271	12995	9480	156841
A.	Výkonová spotřeba	750171	754265	722044	502573	595916
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	51046	50428	9572	7651	140531
2.	Spotřeba materiálu a energie	561387	552912	554718	392083	342190
3.	Služby	137738	150925	157754	102839	113195
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-10856	-12062	3219	10018	-4275
D.	Osobní náklady	97469	107529	102854	91195	96814
1.	Mzdové náklady	69805	76904	73712	65499	68242
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	27664	30625	29142	25696	28572
2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23667	2,6093	24768	21769	22869
2. 2.	Ostatní náklady	3997	4532	4374	3927	5703
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	56927	106202	50855	47438	41260
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	58619	102, 922	-14105	41661	41133
1 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	58619	55445	61616	53182	52354
2.	Úpravy hodnot zásob	a	47477	3356	-11521	-11221
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-1692.	1786	-12	4635	943
III.	Ostatní provozní výnosy	362258	357494	286717	195571	186418
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	33007	46634	42735	136	0
3.	Jiné provozní výnosy	329251	310860	243982	36534	60795
F.	Ostatní provozní náklady	434122	329352	268057	158901	125623
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	26935	34731	243982	183017	170209
2.	Prodaný materiál	398	330		36070	60015
3.	Daně a poplatky	83476	-14701	168	162	380
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	323313	308992	-14023	-11760	-20576
5.	Jiné provozní náklady	-37594	-18 319	246650	158545	130390
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1690	175	42251	18086	36327
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1690	175	1274	1046	3180
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	1037	1329	279	420	2123
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1037	1329	995	626	1057
K.	Ostatní finanční náklady	5215	2426	259	0	9632
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4562	-3580	-1533	2079	241
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-42156	-21899	40718	-3125	6211
L.	Daň z příjmu	-13549	4450	8455	14961	42538
1.	Daň z příjmu splatná	321	0	0	3235	8507
2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	-13870	4450	8455	3235	8507
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-28 607	-26349	32263	11726	34031
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-28607	-26349	32263	11726	34031