Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti

Bc. Michaela Mikulášková

Diplomová práce
2021

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Michaela Mikulášková**
Osobní číslo:	**M190197**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finanční plánu vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Zpracujte analýzu externích podmínek pro hospodaření společnosti a finanční analýzu.
- Na základě předpokladů pro rozvoj společnosti navrhněte dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti.
- Zhodnoťte navržené projektové řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelf edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. ISBN 978-802-7104-345.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD, Jeffrey F. JAFFE a Bradford D. JORDAN. *Corporate finance: core principles & applications*. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018, 680 s. ISBN 9781260083279.
RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. ISBN 978-802-7120-284.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: …….

……

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje tvorbě dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. V teoretické části je popsána podstata finančního plánování, analýza okolí podniku a význam dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V praktické části je představena vybraná společnost. Na základě analýzy vnějších a vnitřních podmínek pro další rozvoj společnosti je zpracován dlouhodobý finanční plán. Plán je vypracován v základní, optimistické a pesimistické variantě. Pro první rok dlouhodobého plánu je následně vypracován krátkodobý finanční plán. Závěr práce je věnován zhodnocení a návrhům opatření pro nastavení systému plánování v dané společnosti.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát.

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on creation of long-term and short-term financial plan in the given company. In the theoretical part, there is described substance of financial planning, analysis surroundings of the company and signifikance of the long-term and short-term financial planning. The practical part is devoted to present selected company. Based on analysis of eternal and internal conditions for further development of the company, the long-term financial plan has been processed. It is processed in basic, optimistic and pessimistic variant. For the first step of the long-term financial plan, a short-term financial plan is subsequently drawn up. The conclusion of the thesis is devoted to the evaluation and proposals of measures for setting up the planning system in the given company.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planned deliberation, planned report of profit and loss.

Touto cestou bych chtěla moc poděkovat vedoucí diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za její odborné vedení, připomínky, cenné rady a trpělivost.

Děkuji společnosti MION KOVO, s. r. o. zejména paní Janě Ondrové za pomoc a ochotu při poskytování podkladů a rad potřebných k vypracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ **12**

1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 13

1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 14

1.3 POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU 16

2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU **17**

2.1 ANALÝZA PESTLE 17

2.1.1 Politické faktory 17
2.1.2 Ekonomické faktory 17
2.1.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory 18
2.1.4 Technologické faktory 18
2.1.5 Legislativní faktory 18
2.1.6 Ekologické (enviromentální) faktory 19

2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 19

2.3 SWOT ANALÝZA 20

2.4 FINANČNÍ ANALÝZA 21

2.4.1 Absolutní ukazatele 22
2.4.2 Rozdílové ukazatele 22
2.4.3 Poměrové ukazatele 22
2.4.4 Souhrnné ukazatele 24

3 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU **26**

3.1 KAUZÁLNÍ METODY 27

3.2 METODA REGRESNÍ 27

3.3 METODA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY 27

3.4 METODA INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK 27

4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN **28**

5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN **34**

6 HODNOCENÍ A KONTROLA **36**

II PRAKTICKÁ ČÁST **38**

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **39**

7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI 39

8 ANALÝZA PODNIKU **44**

8.1 ANALÝZA SLEPT 44

8.1.1 Politicko-legislativní faktory 44
8.1.2 Sociálně-demografické faktory 44
8.1.3 Ekonomické faktory 45

8.1.4 Technologické faktory 48
8.1.5 Ekologické faktory 48
8.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 49
8.2.1 Konkurence 49
8.2.2 Dodavatelé 49
8.2.3 Odběratelé 49
8.2.4 Substituty 50
8.2.5 Nová konkurence 50
8.3 SWOT ANALÝZA 51
8.4 FINANČNÍ ANALÝZA 52
8.4.1 Absolutní ukazatele 52
8.4.2 Analýza čistého pracovního kapitálu 59
8.4.3 Poměrové ukazatele 60
8.4.4 Souhrnné ukazatele 66
8.4.5 Zhodnocení finanční analýzy 68
9 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU 69
10 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN 70
10.1 ZÁKLADNÍ VARIANTA 70
10.2 OPTIMISTICKÁ VARIANTA 82
10.3 PESIMISTICKÁ VARIANTA 89
10.4 POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 96
11 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN 100
ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ 104
ZÁVĚR 107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 108
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 112
SEZNAM OBRÁZKŮ 113
SEZNAM TABULEK 114
SEZNAM PŘÍLOH 116

ÚVOD

Každý podnik si zakládá na dosažení určitých stanovených finančních cílů a plánování přispívá k jejich splnění včetně předpokladů pro získání potřebných zdrojů. Současná ekonomická situace nutí jednotlivé vlastníky a podnikatele ještě ve větší míře hledat možnosti, jak udržet svoji firmu na trhu.

Velmi důležitým úkolem každé společnosti je stanovení cílů a strategií, jak těchto cílů dosáhnout. Základními cíli jsou například maximalizace tržní hodnoty podniku, finanční stabilita, zvýšení tržního podílu či dosažení zisku, tedy obecně řečeno, kam by chtěl podnik směřovat a čeho dosáhnout v určitém časovém horizontu.

Jednou z možností, jak dosáhnout jednotlivých očekávání a připravit se na možné varianty vývoje, je finanční plánování, které je jedno z hlavních činností finančního řízení podniku.

Finanční plánování vychází především ze současného stavu finanční situace podniku a navazuje na jeho dosažené výsledky, díky nimž se snaží plnit hlavní cíle podnikání a snaží se poukázat na problematické situace, ke kterým by mohlo v budoucím vývoji dojít.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou a zaměřuje se na tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finanční plánu pro vybraný výrobní podnik. Ten je sestaven ve třech variantách, které předpokládají různý budoucí vývoj.

V rámci teoretické části je zpracována problematika finančního plánování, analýza okolí podniku a finanční analýza. Dále je na základě literární rešerše popsána podstata a význam finančních plánů.

Úvod praktické části je věnován představení společnosti MION KOVO s. r. o., analýze jejího okolí a zhodnocení hospodaření společnosti s využitím nástrojů finanční analýzy. Na základě získaných teoretických poznatků, znalosti výchozí situace společnosti a predikci vývoje externích a interních podmínek rozvoje společnosti je potom sestaven dlouhodobý finanční plán. Pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy je zhodnocen a jsou doporučené opatření pro jeho aplikaci do praxe společnosti. Pro první rok dlouhodobého finančního plánu je následně připraven krátkodobý plán, sloužící pro operativní řízení společnosti. Závěr diplomové práce je zaměřen na konkrétní návrhy a doporučení pro vybranou společnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu firmy MION KOVO s. r. o. na základě analýzy společnosti.

Teoretické poznatky týkající se významu finančního plánování, procesu a tvorby finančních plánů jsou získány na základě literárních rešerší především knižních zdrojů. Pro analýzu vnějšího prostředí je využita metoda SLEPT, pomocí níž jsou analyzovány sociální, politicko-legislativní, ekonomické a technologické faktory, a dále Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zabývá konkurencí, dodavateli, odběrateli a substituty. Pro analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je využita SWOT analýza. Metody a nástroje finanční analýzy jsou využity pro zhodnocení hospodaření dané společnosti a následně i připraveného dlouhodobého finančního plánu sestaveného ve třech variantách, a to v základní, optimistické a pesimistické variantě.

V rámci přípravy dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je využita metoda procentního podílu na tržbách, metoda regresní, metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy a metoda individuálního stanovení položek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Pojem finanční plánování vysvětlují jednotliví autoři různě. Plánování je jedno ze základních funkcí řízení. Dluhošová (2016, s. 11) uvádí, že nedílnou součástí jednotlivých aktivit podnikového organismu je finanční řízení a plánování, které tvoří nezastupitelnou roli. Růčková (2012, s. 161) popisuje finanční plánování jako soubor činností, které mají ve výsledku předpovědět budoucí efekty finančních a investičních rozhodnutí společnosti (finančního plánu). Právě finanční plán je tak důležitým nástrojem pro řízení finančního rozvoje firmy a také umožňuje srovnat získané skutečnosti se stanovenými cíli.

Ross (2016, s. 93) ještě dodává, že jednotlivá rozhodnutí by měla být prováděna s dostatečným předstihem, aby management firmy byl schopen reagovat na měnící se prostředí.

Kassay (2015, s. 54) doplňuje, že plánování si vyžaduje neustálé zpracovávání a aktualizace jednotlivých plánů, který je klíčovým nástrojem koordinace a komunikace. Plánování by mělo motivovat výkonnost, podporovat kreativitu a zabezpečovat přizpůsobení se podniku vůči jeho okolí.

Finanční plánování popisuje jako nepřetržitý proces stanovování a hodnocení finančních cílů, které jsou zároveň procesem výběru vhodných prostředků na dosáhnutí stanovených cílů, a to na základě stanovení finančního plánu.

Výstupem finančního plánování je finanční plán, který se rozlišuje na horizonty:

a) krátkodobý (1 rok) – orientovaný na řízení pohledávek, závazků
b) dlouhodobý (1-5 let) – spojen s investiční činností

Synek (2011, s, 371) uvádí, že úkolem finančního plánu je koordinace plánované potřeby podniku s jeho platebními možnostmi tak, aby byla zabezpečena finanční rovnováha z dlouhodobého hlediska a zlepšení finančního zdraví podniku. Ve finančních plánech jsou zahrnuty veškeré činnosti podniku a zároveň zpětné působení finančních plánů na činnosti tím, že je finančně zabezpečují.

1.1 Podstata finančního plánování

Plánování je jednou z nejdůležitějších funkcí řízení podniku. Podnik získává informace pro finanční plánování, jednak z interních zdrojů, kterými jsou především účetní data, tak i z vnějších zdrojů (především se jedná o vývoj trhu, na kterém podnik působí, ale i další ekonomické, demografické, legislativní či politické faktory).

Podle Růčkové (2012, s. 157) nejsou pro finanční plánování na rozdíl od účetnictví určené závazné postupy či formuláře. Uvádí, že finanční plán by měl být rozdělný do kapitol, neboť má být přehledný pro všechny uživatele, a měl by respektovat požadavky podniku.

Finanční plánování je určitý proces, který zahrnuje jak finanční, tak i investiční možnosti, které má firma k dispozici. Dalším krokem je zahrnutí budoucích dopadů současných rozhodnutí, zvolení různých alternativ, které jsou přeneseny do finančního plánu a následné porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli (Brealey a Myers; 1999, s. 739).

Podle Kohouta (2013, s. 9) je základním kamenem finančního plánování vytvoření rezerv. Jedná se o rezervy jak krátkodobé, střednědobé, tak i dlouhodobé. Jde o odložení peněz, které bude podnik potřebovat třeba zítra, za dva roky či za deset let. Proto je důležité učinit kroky a rozhodnutí, které se týkají finančních prostředků, a myslet na finanční plánování těchto financí.

Mezi základní **principy**, podle kterých se tvoří plán, řadí Landa (2007, s. 110) tyto:

Princip preference peněžních toků – princip je zaměřen na krátkodobý a dlouhodobý časový horizont a to tak, aby souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji. Tato preference je důležitá zejména při řízení likvidity a patří k důležitým faktorům investičního rozhodování.

Princip respektování faktoru času – důležitá je preference v rámci finančního řízení, a to tak, že se upřednostňuje dřívější příjem před pozdějším příjmem, pokud je nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. Další výhodou je, že dřívější příjmy může podnik použít k financování ziskových podnikových aktivit, nebo k finančnímu investování. V praxi se používá čistá současná hodnota při hodnocení efektivnosti jednotlivých investic.

Princip respektování a minimalizace rizika – podnikání je zatíženo celou řadou rizik a snahou finančního řízení je minimalizace rizika, proto se doporučuje množství peněz získané s menším rizikem preferovat před příjmem získaným za cenu většího rizika. Zásadou je vždy rizika identifikovat a brát je v úvahu při konečném rozhodování.

Princip optimalizace kapitálové struktury – důležitá je pozornost k optimálnímu složení podnikového kapitálu, která by se měla promítnout do strategických finančních cílů.

1.2 Zásady finančního plánování

Existují určité zásady finančního plánování, které by daný finanční plán měl splňovat a přinášel největší užitek v podobě růstu hodnoty firmy a zvyšování výkonnosti podniku.

Žůrková (2007, s. 24) i Růčková a Roubíčková (2012, s. 162) uvádějí, že plán by měl splňovat kritéria, nazvané **SMART**:

- **konkrétní** (specific) – který odpovídá daným požadavkům vedení firmy. Cílem by měly být jasně stanovená kritéria, o které se bude možné opřít,
- **měřitelný** (measurable) – jedná se o porovnání skutečnosti s plánem,
- **dosažitelný** (attainable) – motivující,
- **reálný** (realistic) – na základě stanovených cílů, které musí být dosažitelné a nezpůsobily opačný, demotivující efekt,
- **hmatatelný a jasný** (tangible) – neboli také složený z naplnitelných cílů, akcí a kroků ve všech rozhodujících činnostech.

Někteří ještě rozšiřují SMART finanční plán o další verze, a to SMARTER (chytřejší), kteří přidávají ještě vyhodnocený (evaluated), případně zajímavý (exciting), zhodnocený (reviewed) či odměněný (rewarded) (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162).

Finanční plán, který obsahuje *hodnoty*, kterých má být dosaženo, by měl zahrnovat podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 196) tyto zásady:

- **systematičnost** – jedná se o zaměření na základní cíle, které souvisí především s maximalizací tržní hodnoty podniku a další cíle, které jemu podléhají, a to: maximalizace zisku, ostatní interní finanční zdroje, zachování určité výši likvidity apod.,
- **úplnost** – tato zásada se snaží zahrnout všechny činnosti a všechny možné faktory do plánovacího procesu,
- **přehlednost** – stanovení přehledného a snadného plánu, kterému porozumí všichni účastníci, kteří s ním přichází do styku,

- **periodičnost** – plán by se měl sestavovat v pravidelných po sobě jdoucích intervalech,
- **pružnost** – touto zásadou se rozumí aktualizování plánovaných hodnot v průběhu plánovaného období,
- **klouzavost** – spočívá v tom, že plánovací horizont alespoň částečně překrývá plánový horizont předešlého finančního plánu.

Grünwald a Holečková (2007, s. 237) shrnují **zásady** do šesti následujících bodů:

1. do plánu jsou zahrnuty všechny útvary podniku
2. jednotlivé části plánu jsou časově a věcně sladěny
3. pracovníci, kteří se aktivně účastní plánování, musí být zároveň i odpovědní za jeho uskutečnění
4. plánování je celoroční aktivita, spojená s neustálou kontrolou
5. plán musí být stále reálný, pružný a upravuje se podle měnících se podmínek
6. plán se sestavuje v písemné formě a plánování je přizpůsobené určité metodice

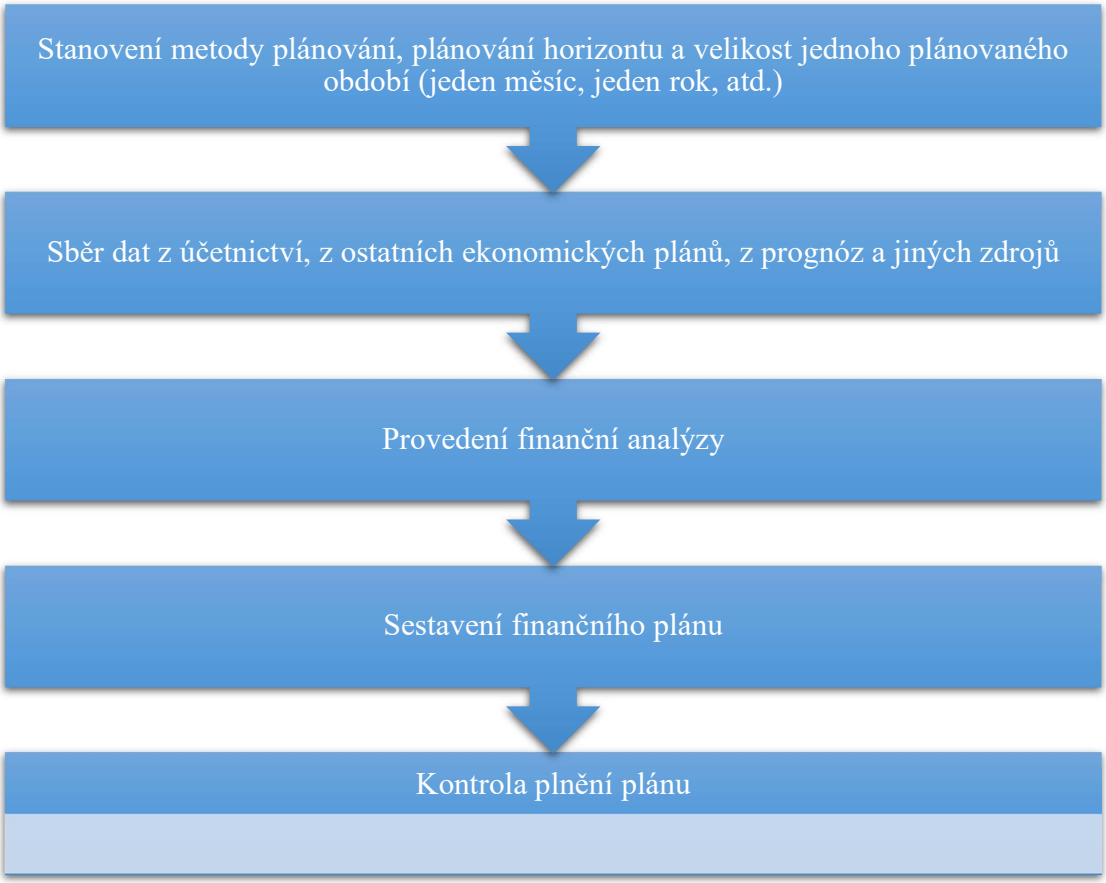
Důležitá **fakta** při sestavení plánu shrnuje Blažková (2007, s. 197):

- vytvořený plán je třeba prezentovat a po odhlasování je třeba ho přenechat kompetentním osobám, které budou tento plán realizovat,
- je dobré pověřit osobu, která se podílí na jeho přípravě a sestavení, aby tento plán také plnila, jelikož se s plánem lépe ztotožnila,
- plán je potřeba pravidelně aktualizovat, musí být klouzavý a respektovat vlivy, změny a podmínky, které na něho působí,
- je dobré mít několik variant, jelikož se neví, kterým směrem se bude plán ubírat,
- neexistuje návod, jakým se může plánovací proces provádět, řídit či koordinovat, neboť plány se liší podle velikosti firem, podle počtu výrobků a poskytnutých služeb, podle počtu zaměstnanců apod.
- není špatným nápadem inspirovat se ukázkovými plány ve volně dostupných zdrojích o sestavení plánu, jelikož to usnadní práci.

1.3 Postup sestavení finančního plánu

Výstupem finančního plánu by měly být účetní výkazy, které doplňují komentáře vysvětlující odhady, na kterých byl finanční plán vytvořen. Je dobré zpracovat finanční plán ve třech variantách – optimistická, realistická a pesimistická.

Podle Marka (2009, s. 503) se při zpracování postupuje následujícím způsobem.



Obrázek 1 Postup zpracování finančního plánu (Marek 2009, s. 503-504)

2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Nedílnou součástí, která souvisí s procesem finančního plánování, je rozhodně analýza okolí, ve kterém se podnik nachází, a predikce jeho budoucího vývoje, neboť firmy jsou obklopeny prostředím, které na nich působí a ovlivňují jejich chování.

Srpová (2020, s. 215) rozděluje okolí podniku na makrookolí, kde doporučuje využít PESTLE analýzu a mikrookolí, kde se zaměřuje na Porterův model pěti sil, a neopomíná hlediska jako je struktura a trendy v odvětví, míra ziskovosti dosahovaná v odvětví a klíčové faktory způsobující změny v odvětví (např. sezónnost, legislativa, závislost na informacích, technologická náročnost a další).

Růčková (2019, s. 101) ještě upozorňuje, že jednotlivé vlivy makroprostředí můžou nabourat celý strategický plán, protože některé firmy můžou tyto faktory podceňovat.

Analýza prostředí je velmi důležitou součástí společnosti a měla by být realizována pravidelně, nikoliv v určených časových horizontech (Dedouchová 2001, s. 16).

2.1 Analýza PESTLE

Tato vnější analýza je odvozena od počátečních písmen jednotlivých faktorů a popisuje důležité skutečnosti vývoje externího prostředí.

2.1.1 Politické faktory

Politické faktory ovlivňují jak podnikatelskou pozici, tak i míru investiční angažovanosti. Mezi tyto faktory můžeme zařadit stabilitu vlády a politického systému, úroveň byrokracie a korupce, trendy regulace ekonomiky, vývoj státního rozpočtu a rozpočtovou politiku (Fotr, 2012, s. 306).

2.1.2 Ekonomické faktory

Mezi základní faktory podle Fotra a kol. (2012, s. 305) tvoří inflace, vývoj HDP, kurzy měn, míra nezaměstnanosti, daně, kupní síla obyvatel a vývoj spotřeby.

Dvořáček (2012, s. 11) rozděluje ekonomické faktory na ty, které se mění v průběhu času (vývoj cen, fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika vlády), a faktory, které jsou docela stabilní (charakter, úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky atd).

Další ekonomické faktory doplňuje Červený (2004, s. 64), a to: vývoj cel, daní a plateb sociálního zabezpečení pracovníků, státních dotací, podpory exportu, vývoj kurzu měny, vývoj cen paliv, energií či surovin. Mezi nepřímé faktory uvádí počasí a přírodní katastrofy.

2.1.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Tyto aspekty můžou ovlivňovat posouzení klíčových investic, rozhodnutí o poloze podniku či divize. Podstatnou složku tvoří: předpisy pro zaměstnanost obyvatel, kulturní programy, zdravotní programy, přístupnost požadovaných profesí, tradice, náboženství (Fotr, 2017, s. 236).

Dvořáček (2012, s. 11) ještě doplňuje o množství a kvalitu pracovní síly, věkovou a pohlavní strukturu, systém hodnot – spotřeba, šetření, kvalita života a například rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti. Mezi další faktory se řadí vývoj životního prostředí, dopravní infrastruktura, životní styl a jeho změny nebo životní úroveň a její změny (Červený, 2004, s. 58).

2.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory, které ovlivňují podnik, se řadí využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Můžeme sem zařadit komunikační a informační technologie, produkty a výrobní postupy, metody řízení (Dvořáček, 2012, s. 14).

Červený (2004, s. 68) specifikuje technologické faktory o moderní technologie, které mohou přispívat k ekologizaci, humanizaci práce, nové technologie, které mohou pozitivně ovlivňovat podmínky výkonu práce (robotizace nebezpečných či škodlivých prací), zvyšovat bezpečnost práce monitorováním a automatickou kontrolou v rámci výrobních procesů. Nové technologie můžou zvyšovat kvalitu, produktivitu a pružnost výrobních systémů, šetřit energii, šetřit suroviny či pozitivně ovlivňovat strukturu jednotlivých pracovníků.

Mezi technologické prostředí, které ovlivňuje podnik patří – dostupnost dopravní infrastruktury – železnice, dálnice, letiště; dostupnost komunikačního spojení či zrychlující se inovace a zkracování životního cyklu (Foret, 2012, s. 47).

2.1.5 Legislativní faktory

Tato oblast ovlivňuje strategický záměr podle Fotra a kol. (2012, s. 305) v podobě platných zákonů a nařízení, jako jsou: daňové zákony, obchodní právo, investiční pobídky, občanský zákoník a jeho ustanovení, ochrana soukromého vlastnictví, ochrana zdraví aj.

Je jasné, že tyto zákony a navazující předpisy ovlivňují management ve všech činnostech. Dodržování platných zákonů by měla být jedna z nejdůležitějších činností, protože i neúmyslné porušení zákona by mohly mít pro podnik fatální důsledky (Červený, 2004, s. 61).

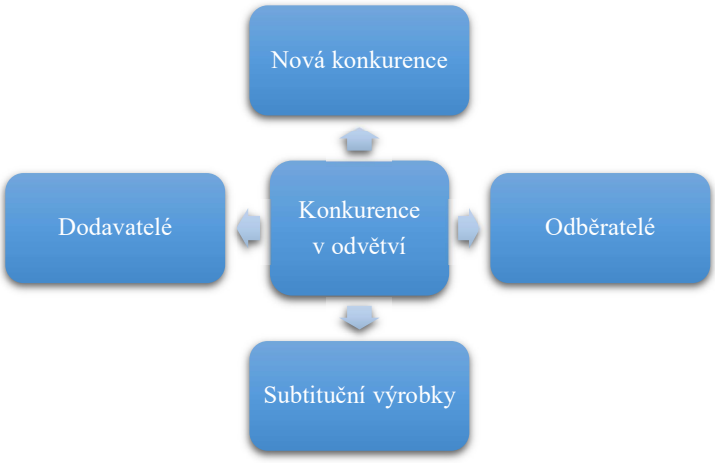
2.1.6 Ekologické (enviromentální) faktory

Mezi ekologické trendy se řadí podle Fotra a kol. (2012, s. 306) nakládání s odpady a recyklace, vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné energie a jejich využití nebo například dostupnost vodních zdrojů, jejich využití či případná kontaminace aj.

2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza, případně „analýza odvětví“ funguje jako zmapování konkurenční pozice v odvětví, ve kterém podnik působí. Cimbálníková (2012, s. 41) popisuje tento model jako analýzu, která může popsat a pochopit konkurenční prostředí v rámci daného odvětví, a tím umožňuje vytvořit základnu pro zvolení konkurenční výhody.

Obrázek 2 *Porterův model pěti konkurenčních sil (zdroj: Jakubíková 2013, s. 103)* zobrazuje prvky Porterova modelu pěti konkurenčních sil.



Obrázek 2 *Porterův model pěti konkurenčních sil (zdroj: Jakubíková 2013, s. 103)*

Cimbálníková (2012, s. 42) popisuje jednotlivé kategorie takto:

Nově vstupující konkurenti

Jedná se o riziko vstupu potencionálních konkurentů, zejména o vstup do atraktivního odvětví a na (ne)existenci speciálních bariér na vstupu. Bariérami vstupu můžou být ekonomické limity, přístup k distribučním kanálům, vládní a legislativní zásahy, odlišení, silná image výrobku aj.

Konkurence uvnitř odvětví

V rámci konkurence uvnitř odvětví jsou různorodé faktory, přičemž rozhodující je počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, míra růstu trhu, rozmanitost sortimentu, možnost odlišení aj.

Dodavatelé

Mezi síly, které ovlivňují dodavatele, jsou vysoké náklady při změně dodavatele, nezákonné dohody mezi dodavateli, silná image dodavatele nebo například koncentrace dodavatelů.

Odběratelé

Čím je síla odběratelů větší, tím jsou nižší dosahované zisky podniku, vlivem nižší ceny ze strany odběratelů nebo požadavků na vyšší kvalitu.

Substituty a komplementární produkty

Tyto produkty jsou projevem vyšší intenzity konkurence ve sledované oblasti. Tyto hrozby můžou mít různou podobu a formu.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejvýznamnějších metod používaných k provádění analýzy prostředí podniku. Smyslem této strategické analýzy je odhalit jak příležitosti a hrozby v okolí podniku, tak najít silné a slabé stránky společnosti.

SWOT je akromym anglického slov *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby).

Cimbálníková (2012, s. 64) uvádí tuto charakteristiku jednotlivých prvků SWOT analýzy:

Strenghts (silné stránky podniku, přednosti) – jedná se o pozitivní vnitřní podmínky, které podnik může využít nad převahou konkurentů a umožňuje podniku získat konkurenční

výhodu. Mezi silné stránky se zařazuje vysoký tržní podíl, kvalita výrobků, kapitálovou sílu, moderní technologie a jiné.

Weaknesses (slabé stránky podniku, nedostatky) – právě tyto nedostatky ovlivňují negativně vnitřní podmínky, které můžou zapříčinit nižší organizační výkonnost. Mezi nedostatky se můžou zařadit vysoká zadluženost, slabý management, zastaralá technologie, špatní dodavatelé atd.

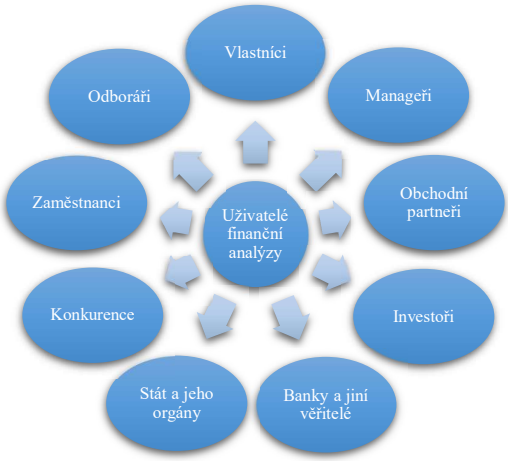
Opportunities (příležitosti) – příležitosti jsou zaměřeny na vnější prostředí, které můžou ovlivnit současnou či potencionální výstupy daného podniku. Mezi příležitosti patří například možnost exportu, růst trhu, růst poptávky, státní zakázky atd.

Threats (hrozby) – nebezpečné vlivy se soustřeďují na současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které můžou ovlivnit výstupy organizace. Mezi jednotlivé hrozby se řadí silná konkurence, nestabilita trhu, vstup zahraniční konkurence atd.

2.4 Finanční analýza

Oblastí, která představuje významnou součást finančního plánu, je finanční analýza. K jejím nástrojům patří horizontální a vertikální analýza účetních výkazů, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele. Smyslem analýzy je zhodnotit finanční situaci podniku a definovat doporučení jejího dalšího vývoje.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 205) uvádí, že znalost finanční situace a finančního zdraví je důležité jak pro rozhodování, tak i pro plánování, a poskytuje svému managementu zpětnou vazbu a může upozornit na blížící se poruchy ve finančním rozhodování.



Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy (vlastní zpracování)

2.4.1 Absolutní ukazatele

Horizontální analýza – zkoumá změny položek jednotlivých účetních výkazů v časové posloupnosti. Jejich výpočet se uvádí v absolutní výši a v procentním vyjádření k výchozímu roku (Knápková a kol., 2017, s. 71).

Vertikální analýza – vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně, která tvoří 100 % (Knápková a kol., 2017, s. 71).

2.4.2 Rozdílové ukazatele

Díky rozdílovým ukazatelům, které slouží k analýze a řízení finanční situace, se zaměřují na jeho likviditu (Knápková a kol., 2017, s. 85). Jako nejdůležitější ukazatel této kategorie je považován čistý pracovní kapitál neboli provozní kapitál. ČPK se vypočítá jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má důležitý vliv na platební schopnost podniku. Pokud podnik očekává likvidnost, musí mít určitou výši relativně volného kapitálu. Volný kapitál znamená, že je přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 210) ještě doplňuje, že pokud je ČPK záporný, jedná se o tzv. nekrytý dluh.

- ČPK = oběžný majetek – krátkodobé cizí zdroje
- Podíl ČPK na oběžných aktivech = (OA – krátkodobé CZ) / oběžná aktiva

2.4.3 Poměrové ukazatele

Nejvyužívanější a nejpočetnější skupina ukazatelů jsou podle Růčkové (2019, s. 56) poměrové ukazatele. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce (nebo ke skupině). Autorka také upozorňuje, že změna vstupních parametrů může změnit způsob interpretace výsledků, tudíž je nutná obezřetnost při jakékoliv změně proti běžnému standardu.

2.4.3.1 Ukazatele zadluženosti

Růčková (2017, s. 67) shrnuje analýzu zadluženosti jako nalezení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem = kapitálové struktuře, která má zásadním význam pro rozvoj podniku a učiní jeho zdravý finanční rozvoj. K ukazatelům zadluženosti patří např.:

- Celková zadluženost = cizí kapitál / aktiva celkem

- Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / aktiva celkem
- Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál
- Krytí DM dlouhodobými zdroji = (vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje) / dlouhodobý majetek
- Úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky

2.4.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám vyjadřují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a tím včas uhradit své krátkodobé závazky (Scholleová, 2017, s. 163). Nejčastěji využívané ukazatele likvidity jsou:

- Běžná likvidita (III. stupně) = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Pohotová likvidita (II. stupně) = (krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky
- Hotovostní likvidita (I. stupně) = (krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky

2.4.3.3 Ukazatele rentability

Růčková (2017, s. 60) popisuje rentabilitu jako schopnost podniku vytvářet nové zdroje, nabývat zisku díky použití investovaného kapitálu a slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Ukazatelé rentability by měly být z časového hlediska rostoucí (v případě „normální“ ekonomiky). Nejčastěji jsou počítány tyto ukazatele rentability:

- Rentabilita tržeb (ROS) = zisk / tržby
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / aktiva
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) = zisk / (dlouhodobý cizí kapitál + vlastní kapitál)

2.4.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o efektivnosti využívání vložených prostředků (Knápková a kol., 2017, s.107).

K ukazatelům aktivity patří např.:

- Obrat aktiv = tržby / aktiva
- Doba obratu zásob = (průměrný stav zásob / tržby) * 365
- Doba obratu pohledávek = (průměrný stav pohledávek / tržby) * 365
- Doba obratu závazků = (krátkodobé závazky z obchodních vztahů + závazky ostatní) / tržby) * 365

2.4.3.5 Další ukazatele finanční analýzy

Knápková a kol. (2017, s. 113) poukazuje i na další finanční ukazatele, které se dají využít.

Jsou to například:

- Osobní náklady / počet zaměstnanců
- Tržby/počet zaměstnanců
- Přidaná hodnota / tržby
- Přidaná hodnota / počet zaměstnanců

2.4.4 Souhrnné ukazatele

Pro zhodnocení finanční situace podniku se využívají tzv. souhrnné ukazatele, které se dělí na dvě skupiny.

a) **Bankrotní modely** – cílem je identifikace, zda firmě v blízké budoucnosti nehrozí bankrot. Mezi bankrotní modely se řadí Z-skóre (Altmanův model), index IN (index důvěryhodnosti) nebo Tafflerův model.

b) **Bonitní modely** – modely slouží k posouzení finančního zdraví a do této skupiny se může zařadit Tamariho model či Kralickův Quicktest.

(Knápková a kol., 2017 s. 132; Růčková, 2017, s. 79).

Z-skóre (Altmanův index)

Tento model patří mezi nejznámější a nepoužívanější modely. Altmanův index vypovídá o finanční situaci podniku (Knápková a kol., 2017, s. 132; Hrdý a Krechovská, 2016, s. 220):

$$\textbf{Z-skóre} = 0{,}717 * x_1 + 0{,}847 * x_2 + 3{,}107 * x_3 + 0{,}420 * x_4 + 0{,}998 * x_5$$

x_1……pracovní kapitál / celková aktiva

x_2……nerozdělené zisky / celková aktiva

x_3……EBIT / celková aktiva

x_4……tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

x_5……tržby / celková aktiva

Kritéria vyhodnocení jsou následující:

- Z > 2,9 …….firma má uspokojivou finanční situaci, pásmo prosperity
- 1,2 < Z > 2,9…….nevyhraněná finanční situace, pásmo tzv. šedé zóny
- Z<1,2 ……..velmi silní finanční problémy, pásmo bankrotu

Index IN – Index důvěryhodnosti

Tento ukazatel byl sestaven manželi Inkou a Ivanem Neumaeirovi pro podmínky v ČR a zaměřuje se na to, zda podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 233). Index IN vychází z následující rovnice:

$$\mathbf{IN05 = 0{,}13 * x_1 + 0{,}04 * x_2 + 3{,}97 * x_3 + 0{,}21 * x_4 + 0{,}09 * x_5}$$

x_1……aktiva / cizí zdroje = ukazatel finanční páky

x_2……EBIT / nákladové úroky = ukazatel úrokového krytí

x_3……EBIT / aktiva = rentabilita aktiv

x_4……výnosy / aktiva = rychlost obratu celkových aktiv

x_5……oběžná aktiva / krátkodobé závazky = běžná likvidita

Pokud je IN:

- IN05 > 1,6……podnik tvoří hodnotu, má dobré finanční zdraví,
- IN05 < 0,9 ……podnik hodnotu netvoří (ničí), spěje k bankrotu, může se ocitnout v existenčních problémech,
- 0,9 > IN05 < 1,6…….jedná se o šedou zónu (podnik nebankrotuje, ani netvoří hodnotu).

3 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Součástí dlouhodobé plánování by měl být systém rozhodovacích úloh na různé úrovni, který obsahuje především *poslání, vize, cíle, strategie a politiky.*

Základními **strategickými východisky** pro rozpracování nástrojů strategického řízení ve společnosti jsou písemné formulace *poslání* a *vize* podniku, které jsou užitečné pro efektivní komunikaci s interními a externími stakeholdery.

Poslání vyjadřuje základní smysl podnikání v rámci dlouhodobé podnikatelské představy, zpravidla *obor činnosti* prospěšné pro uspokojování zákaznické potřeby – výroba, prodej, vývoj, marketing, a je spíše spojen s chováním firmy v budoucnosti.

Vize představuje konkrétní a jasné představy o budoucím stavu, kterého chce organizace na konci časového horizontu dosáhnout. Vizi zpracovávají většinou členové vrcholového vedení podniku, na které postupem času naváže i širší okruh vedoucích pracovníků, tedy zaměstnanci, kteří mohou vyjádřit skutečnosti, které se vrcholovému vedení ani nedostanou. Je tedy důležité, aby vize byla *srozumitelná* a *správně pochopená* pro všechny zainteresované subjekty.

Obsahem vize jsou prvky, které umožňují vytyčit **strategické cíle** a určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tyto cíle sjednocují a orientují všechny činnosti firmy. Strategické cíle se člení do několika skupin: *ekonomické* (tvorba hodnota firmy), *marketingové* (působnost firmy na trhu, uspokojení poptávky odběratelů), *rozvojové* (inovační proces firmy), *personální* (lidský kapitál a jeho rozvoj, motivace, stimulace) či *majetkové* (rozvoj a zhodnocení aktiv společnosti) a jiné (Fotr, 2020, s. 187).

Landa uvádí (2007, s. 119), že finanční cíle by měly splňovat určité základní požadavky:

- vzájemná provázanost finančních cílů s důležitými nefinančními záměry,
- reálná dosažitelnost vytyčovaných finančních cílů,
- hierarchie a konzistence finančních cílů,
- kontrolovatelnost finančních cílů.

Čižinská (2018, s. 224) uvádí následující **metody**, které pomůžou při plánování jednotlivých strategických plánů.

3.1 Kauzální metody

Nejznámější metoda je ***metoda procentního podílu na tržbách***, která vychází z principu stálého poměru určitých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty vůči tržbám. Důležitým aspektem při této metodě je stanovení správného odhadu budoucího vývoje tržeb podniku, které jsou odvozeny od plánu prodeje tím, že se vynásobí plánovaný prodej očekávanými tržními cenami prodeje.

Plánovaný prodej se odhadne na základě postavení podniku a analýzy vývoje příslušných trhů, tj. kombinací tržního podílu a vývoje trhu.

3.2 Metoda regresní

Tato metoda vychází z definice statistické závislosti pomocí regresních funkcí zhotovených na základě minulého vývoje a tyto závislosti se po úpravě (inflaci, nákladové úspory) promítají do budoucích cílů a úkolů.

3.3 Metoda poměrových ukazatelů finanční analýzy

U této metody se vychází z předpokladu zachování poměrových relací mezi různými položkami výkazů. Příkladem může být okamžitá likvidita. Pokud se pohybuje v určité výši, a přístup podniku k řízení hotovosti se nezmění, tak plánovaný objem krátkodobého finančního majetku se může odvodit od prognózované výše krátkodobých závazků.

3.4 Metoda individuálního plánování položek

Tato metoda se využívá tam, kde z určitého pohledu selhává metoda procentního podílu na tržbách. Příkladem může být plánování investic do dlouhodobého majetku. To se může plánovat s ohledem na míru využití výrobní kapacity než přímo závislosti na vývoji tržeb.

Nejpřesnější metodou při plánování je *individuální přístup* ke každé položce zvlášť. Pouze v případě, pokud je u dané rozvahové nebo výsledkové položky skutečný odůvodnitelný přímý vtah k tržbám, může se použít metoda procentního podílu.

4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán je jeden z klíčových částí finančního plánování v podniku. Zaměřuje se výhradně na splnění plánovaných ekonomických kritérií a cílů, na stanovení potřebné kapitálové struktury včetně vývoje složek majetku podniku i získaného dodatečného externího kapitálu, a to s délkou časového horizontu delší než 1 rok. Strategické plány souvisí většinou s plánovaným obdobím minimálně pěti let, ale mohou být i delší.

Brealey (2017, s. 759) doplňuje, že dlouhodobé finanční plánování pomáhá stanovit jednotlivé cíle pro společnost a poskytnout standarty pro měření výkonu.

Grünwald a Holečková (2007, s. 253) ještě dodávají, že při dlouhodobém plánování nejde primárně o formu prezentace, ani o přesné vyčíslení výpočtů, ale o kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, které napomáhají požadovanému vývoji hodnoty společnosti.

Mezi hlavní složky, finanční plánu podle Fotra a kol. (2012, s. 106) patří výkaz zisku a ztráty, rozvaha, cash flow, plán rozdělení hospodářského výsledku, kapitálový rozpočet a rozpočet externího financování.

Čižinská (2018, s. 221) uvádí jednotlivé **kroky**, podle kterých se sestaví dlouhodobý finanční plán. Jedná se především o následující postup:

1) **Odhad tržeb, který vychází hlavně z plánu prodeje, podnikových cílů či marketingového šetření trhu** – jedná se o odhadnutí plánovaných tržeb, a to produkci výroby a předpokládané prodejní ceny. Budoucí odhad tržeb je velmi těžké odhadnout a nemůže být stanoven s absolutní přesností, proto je vhodné sestavit finanční plán ve více variantách.

   Pro budoucí stanovení tržeb se podle Růčkové (2017, s. 177) použije kauzální a statistická metoda. Stanovení správného odhadu závisí především na dostupnosti informací. Platí, že čím přesnější informace, tím méně odhadů. Rozhodující položkou jsou především tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které jsou základnou pro plánování (Fotr a kol., 2012, s. 184). Tento plán musí vycházet z obchodního plánu, který by se měl opírat o marketingovou část. Od výše tržeb se poté odvozují další plánované hodnoty, jde o velmi důležitou podmínku. Další faktor, který může ovlivňovat celkové tržby, je inflace nebo kapacitní možnosti výroby. Hodnoty se

zadávají buď v absolutní výši nebo pomocí vztahu k minulému období (Landa, 2007, s. 506).

Ke stanovení budoucích tržeb lze zvolit 2 přístupy:

- **Agregovaný přístup,** podle kterého se tržby stanovují na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření, a to s ohledem na vývoj externího prostředí. Nevýhodou agregovaného přístupu je, že nerozlišuje základní faktory tržeb – velikost prodejů v naturálním vyjádření a prodejní ceny. Dalším aspektem je obtížnost respektovat faktory jako je vznik nových trhů, dopady změn konkurenčního prostředí a jiné.
- **Desagregovaný přístup** využívá rozdělení výrobního programu, respektive programu služeb do určitého počtu komodit (maximálně deset až dvacet). Tyto komodity poté můžou určit klíčové produkty, reprezentanty či skupiny produktů. Na základě těchto komodit se můžou plánovat tržby v peněžním vyjádření nebo na základě prodejů v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cen. Očekávané prodeje se mohou poté členit do jednotlivých trhů, segmentů či odběratelů.

Důležitým aspektem při plánování tržeb je respektování cyklického vývoje na určitých trzích, odvětvích, oborech či skupinách zákazníků, které můžou ovlivňovat plán dosahovaného prodeje nebo prodejní ceny nebo se může jednat o ovlivnění externích rizikových faktorů, které podnik nemůže ovlivnit (Fotr, 2012, s. 187).

Plánování dalších výnosů jako jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku (restrukturalizace podniku, majetek málo využívaný, odprodání majetku v rámci strategie podniku) a někdy i finanční výnosy, můžou mít taky větší význam pro plánování. Naopak menší význam můžou mít výnosové úroky či výnosy z krátkodobého finančního majetku.

2) **Na základě odhadu plánovaného objemu tržeb je důležité stanovit plán majetku, a to jeho výši a strukturu** – u tohoto bodu musí být zohledněno stávající využití výrobních kapacit, a jejich schopnost uskutečnit plánovaný objem produkce pro dosažení výši tržeb.

   Mezi důležitou složku dlouhodobého majetku patří promítnutí potřeb pořízení investičního majetku ze strategického plánu pro naplnění jednotlivých cílů.

Fotr (2012, s. 188) zmiňuje dvě metody k plánování oběžných aktiv, a to:

- *Plánování zásob procentní metodou* – založena na vzájemném poměru jednotlivých oběžných aktiv k tržbám, obvykle v procentech.
- *Metoda plánování pomocí ukazatelů obratu* – položky oběžných aktiv se plánují podle požadovaného výsledku konkrétního ukazatele.

Landa (2007, s. 508) doplňuje, že například plán dlouhodobých pohledávek závisí na jednotlivých obchodních případech a nelze je snadno odhadnout.

3) Plán spotřeby výrobních faktorů a plán jednotlivých nákladových položek

U *plánování nákladů* je důležité rozlišit přímé a nepřímé náklady. Plánování přímých jednicových nákladů se odvozují z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. V případě přímých a nepřímých režijních nákladů se plánované hodnoty získávají z výrobní, odbytové nebo správní režie nebo se může použít index dosažené hodnoty v minulém roce nebo ve formě k plánovaným tržbám.

Důležitým plánem je také *plán služeb*, který by se měl plánovat podle nákladových položek např. nájemné, opravy a udržování, cestovné, reklama, reprezentace a ostatní služby. Na základě jednotlivých položek se vychází z dalších ekonomických plánů – plán dlouhodobých finančních zdrojů (splátky nájemného), plán údržby, plán opravy, marketingový rozpočet a jiné.

Mzdové náklady se počítají na základě součinu průměrné mzdy v minulém období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného stavu zaměstnanců. Další položky v plánu osobních nákladů se sestavují obvykle ve stejné výši jako v předchozích obdobích.

Daně a poplatky představují položky, které lze poměrně snadno naplánovat. Jedná se například o silniční daň (počet aut), daň z nemovitostí (výměra pozemků a ceny půdy) a další.

Pokud společnost sestavuje pravidelný *odpisový plán*, je poměrně snadno zjistitelné, jaké hodnoty se očekávají v dalších letech. V opačném případě se spíše jedná o obtížně plánovatelnou položku, u které je nutno zvolit náhradní postup, který spočívá ve výpočtu průměrné odpisové sazby počítané ve vztahu ke vstupním nebo zůstatkovým cenám jednotlivých druhů dlouhodobého odpisovaného majetku.

Další provozní položky můžou tvořit hodnoty zůstatkových cen prodaného majetku, materiálu či rezervy na opravy hmotného majetku. Ostatní provozní náklady se počítají obvykle indexovým způsobem, tedy k hodnotám těchto veličin dosaženým v minulosti.

Finanční plán nákladů a plán mimořádných nákladů se považuje většinou za zanedbatelnou výši a stanovení se provádí zpravidla indexovým způsobem (Landa, 2007, s. 508).

4) **Vytyčení rozsahu interních zdrojů financování** – především zaměření se na výši výsledku hospodaření (VH). VH, který bude odhadnut na základě plánovaných tržeb, je rozdílem mezi celkovými tržbami a náklady, které tržby vyvolaly. Některé nákladové položky na změnu tržby nereagují ve stejné výši, jedná se o celkovou páku, která je výsledkem souhrnného působení finanční a provozní páky.

   Vlastní kapitál je na konci plánovaného období ovlivněn plánovanou výší výsledku hospodaření z plánovaného v plánem rozdělení výsledku hospodaření a plánem dlouhodobých finančních zdrojů (emise akcií, čerpání či přijímání darů).

5) **Stanovení objemu nutných externích zdrojů financování** – při zvýšení objemu tržeb je potřeba počítat pravděpodobně i s dodatečnými zdroji financování. Určitá výše bude vytvořena automaticky s růstem zisku i s růstem krátkodobých závazků. Externí zdroje můžou být formou bankovního úvěru, dodavatelských úvěrů, emise dluhopisů nebo dodatečné navýšení kapitálu vlastníků. Růčková (2012, s. 187), Fotr a kol. (2012, s. 192)

   Plán cizích zdrojů je složen z plánu rezerv, plánu dlouhodobých i krátkodobých závazků a plánu bankovních úvěrů. Konečný stav bankovních úvěrů lze odvodit z dosud uzavřených nebo v budoucnu očekávaných úvěrových smluv. Naopak pro stanovení hodnoty krátkodobých závazků se doporučuje jako nejvhodnější využití ukazatele obratovosti (Landa, 2007, s. 509).

6) **Rozhodnutí o získání způsobu zdrojů financování** – je důležité, aby si podnik obstaral zdroje financování potřebné pro nárůst tržeb, ale i úhradu k daným úrokům. Příkladem může být bankovní úvěr, který je spojen se vznikem nákladových úroků, které zvyšují finanční náklady a zároveň snižují VH.

7) **Zhodnocení dopadu finančního plánu na finanční výkonnost podniku** – jestliže jsou k dispozici plánované účetní výkazy, může se provést stejné srovnání finanční výkonnosti jako u analýzy ex-post. Na základě ní se vyhodnotí, zda předpokládaný vývoj podniku bude mít pozitivní či negativní dopad na hodnotu pro vlastníky a finanční

zdraví podniku. Následující období by mělo, pokud možno, přinášet lepší finanční výsledky oproti minulému období.

Plán peněžních toků

Plán peněžních toků se využívá pro nástroj řízení likvidity a solventnosti podniku. S řízením peněžních toků se můžou samostatně rozpočtovat například i platby daně z příjmů, příjmy a výdaje, které vznikají jako důsledek výsledkových operací finančních a investičních aktivit podniku (Fotr, 2012, s. 192).

Při plánování cash flow se může použít metoda přímá nebo nepřímá.

Přímá metoda – výpočet:

Stav peněžních prostředků na počátku období

\+ příjmy za určité období (prodej výrobků za hotové a úhrada pohledávek odběrateli)

\- výdaje za určité období (úhrada faktur za nákup energií, materiálu a surovin, úhrada mezd)

= stav peněžních prostředků na konci období

Nepřímá metoda

Nepřímá metoda je vhodnější při strategickém finančním plánování, které závisí na hospodářském výsledku a dalších položkách.

Výpočet s využitím nepřímé metody:

Stav peněžních prostředků na počátku období

+ hospodářský výsledek po zdanění

+ odpisy stálých aktiv

+/- změny stavu rezerv

+/- zisk či ztráta z prodeje stálých aktiv

+/- pokles oběžných aktiv a vzrůst krátkodobých pasiv se znaménkem plus, přírůstek oběžných aktiv a pokles krátkodobých pasiv se znaménkem mínus

Peněžní tok z provozní činnosti

- výdaje spojené s nabytím stálých aktiv

+ příjmy z prodeje stálých aktiv

+ příjmy z vyplacení cenných papírů, které jsou držené do splatnosti

- poskytnuté úvěry a půjčky

Peněžní tok z investiční činnosti

+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů, bankovních úvěrů a dalších finančních zdrojů

Peněžní tok z finanční činnosti

Stav peněžních prostředků na konci období

5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobé finanční plánování vychází ze stávající produkční kapacity podniku a základní údaje pro sestavení vychází ze současné situace se zřetelem na strategické poslání podniku (schopnost získat zdroje financování, investice, náklady, tržby či rozdělení výsledku hospodaření). Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a je sestaven na časové období do 1 roku (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 194).

Brealey (2014, s. 865) vysvětluje krátkodobé finanční plánování jednoduše. Plánování spočívá v tom, aby podniku nedošla finanční hotovost. Krátkodobá rozhodnutí jsou sice snazší než dlouhodobá, ale neznamená to, že jsou neméně důležitá. Krátkodobý horizont se zaměřuje na zajištění dostatečné hotovosti, činí rozhodnutí o krátkodobých výpůjčkách a bere v potaz i financování pro delší časové období.

Brealey (2017, s. 759) uvádí, že krátkodobé financování je nazýváno také hotovostní rozpočtování. Mezi hlavní krátkodobá aktiva patří zásoby, pohledávky, hotovost a obchodovatelné cenné papíry. Právě rozhodování o těchto aktivech nelze činit samostatně. Pokud se manažeři podniku zaměřují na krátkodobé finanční rozhodnutí, můžou se vyhnout mnoha problémům. Můžou si stanovit optimální poměr dluhu, můžou identifikovat mimořádné cenné investiční příležitosti nebo například řídit dividendovou politiku.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 194) ještě dodávají, že krátkodobý finanční plán se stává nástrojem taktického finančního řízení podniku, neboť je podrobnější a přesnější z hlediska krátkodobých přesnějších údajů.

Krátkodobý finanční plán se skládá z:

- plánované rozvahy,
- plánovaného zisku a ztráty,
- plánovaného přehledu o peněžních tocích.

Plán přehledu o peněžních tocích se v praxi označuje jako platební kalendář, jelikož se v rámci tohoto plánu úzce monitorují jednotlivé platby. Tento plán je podle Marka (2009, str. 511) sestaven s dvojím úmyslem:

1) jeho prostřednictvím se chce zajistit každodenní platební schopnost podniku (solventnost),

2) plán by měl poukazovat na co nejlepší využití přebytečných peněžních prostředků či poukázat na co nejlevnější vyrovnání jejich nedostatků.

Cíle, které má firma dosáhnout v rámci jednoho roku uvádí Růčková (2011, s. 193):

- **cíle obratové** – nejdůležitější, protože platí, že budou-li splněny tyto cíle, budou splněny i cíle ostatní,
- **cíle ziskové** – plán absolutního zisku pro nadcházející rok,
- **cíle zachování likvidity** – jde o doprovodné podmínky.

Krátkodobý finanční plán by měl být vytvořen pro jednotlivé útvary daného podniku za účelem stanovení cílů na dané období a odpovědnosti za jeho plnění. Výhodou je, pokud podnik vlastní informační systém, který může pomoci při vyhodnocení. Finanční plán by měl být pravidelně kontrolován, projednáván s vedením podniku a aktualizován (Hrdý a Krechovská, 2013, s.195).

Struktura krátkodobého plánu:

- **Plán obratu** – používá informace z minulosti, které jsou zpracovány v analýzách a zaměřují se na dosavadní vývoj obratu a analýzu vývoje konkurence. Taktéž se používají informace vztahující se k budoucnosti a hodnotí hospodářský vývoj v dalším roce, vývoj trhu, informace o změnách na straně dodavatelů apod.
- **Plán provozního kapitálu** – stanoví se jako součet zásob, krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a odečtením závazků vůči dodavatelům, ostatních závazků a krátkodobých rezerv. Krátkodobé úvěry nejsou součástí provozního kapitálu a patří do cash flow.
- **Plán nákladů a zisku** – existují 2 rozdílné přístupy. Prvním je metoda celkových nákladů a druhá je metoda nákladů na obrat (dělí plán zisku podle funkcí v podniku jako je výroba, prodej, správa).
- **Plán provozního cash flow** – plánování pomocí přímé a nepřímé metody.
- **Plánovaná rozvaha** – využívá zkrácenou bilanci, vynechává položky, které jsou pro podnik irelevantní, nebo vyjadřuje určité položky v sumarizované podobě (Růčková, 2012, s. 193-194).

6 HODNOCENÍ A KONTROLA

Sestavení dlouhodobého i krátkodobého finančního plánu je vzájemně a silně propojen, krátkodobý finanční plán je podrobnější a přesnější, protože z krátkodobého hlediska jsou k dispozici přesnější údaje.

Tabulka 1 Srovnání dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 195-196)

	Dlouhodobý finanční plán	Krátkodobý finanční plán
Časový horizont	Min. 1 rok a více	Obvykle do 1 roku
Řídící veličina	Cíle podniku	Podstatná část dlouhodobého finančního plánu
Úkol	Podpora dlouhodobého zajištění zisku, zhodnotit vložený kapitál	Zajistit potřebnou likviditu
Prostředek	Investice a inovační aktivity	Plán výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, řízení peněžních toku a oběžného majetku
Struktura výstupů	Účetní výkazy s odpovídajícím komentářem	Účetní výkazy, vnitropodnikové měsíční výkazy, platební komentář a vypovídající komentáře
Nejistota	Velmi vysoká	Střední
Vyhodnocení	Roční, popřípadě aktualizace	Měsíční, formou reportingu nebo rozboru

Žůrková (2007, s. 42) upozorňuje na důležitou část plánování, a to vyhodnocení a kontrola plánu, která navazuje na finanční plánování. Důležitým faktem je, že plán musí být měřitelný – a to jak finančně, tak i časově.

Kontrola zahrnuje aktivity, u kterých se zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Může být efektivní, je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované položky, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a zda mohou vedoucí pracovníci v případě odchylek použít korekční akce. Kontrola má spíše charakter rozborový a analytický než prověřovací (Jakubíková, 2013, s. 42).

Jakubíková (2013, s. 42) rozlišuje z hlediska působnosti tři typy kontroly:

- **Preventivní kontrola** je zaměřena na zjišťování odchylek zdrojů používaných v organizaci. Jedná se o manažerské úsilí, které se zaměřuje, zda dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými.

- **Průběžná kontrola** je zaměřena na probíhající operace a jejím úkolem je posouzení, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli.
- **Zpětná kontrola** se zaměřuje na konečné výsledky. Tento typ kontroly je možné využít pro sledování situace na trhu i jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí například snížení cen, zavedení nového produktu na trh či uskutečnění propagační kampaně.

Grünwald a Holečková (2007, s. 310-313) dělí finanční kontrolu následovně:

Rozpočtová kontrola – cílem kontroly je vytvořit formální předpoklady pro sledování činnosti podniku jako celku a následujících částí v porovnání se stanovenými záměry v rozpočtech. Zjišťují se odchylky skutečnosti od rozpočtů, oznamují se odpovědnému pracovníkovi a uskutečňují zásahy. Rozlišují se odchylky ovlivnitelné a neovlivnitelné a položky, které byly a které nebyly řízením ovlivnitelné.

Operativní finanční kontrola zjišťuje rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období. Jedná se o rozdíly stanovené plánovou a účetní výsledovkou, plánem a účetním přehledem o peněžních tocích a plánovou a účetní rozvahou. Jedná se o kontrolu běžného chodu podniku jako je zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva.

Strategická finanční kontrola sleduje, zda jsou plánované hodnoty strategických finančních veličin dodrženy. Jedná se o finanční strukturu, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje a pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Cílem je zhodnotit, jak plnění finančního plánu v daném roce ovlivní reálnost plánu pro další období.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

7.1 Základní informace o společnosti

Společnost MION KOVO s. r. o. je dynamicky se rozvíjející strojírenská společnost sídlící ve městě Hluk, poblíž Uherského Hradiště. Firma se specializuje na obrábění kovů a výrobu přepravních palet převážně pro automobilový průmysl.

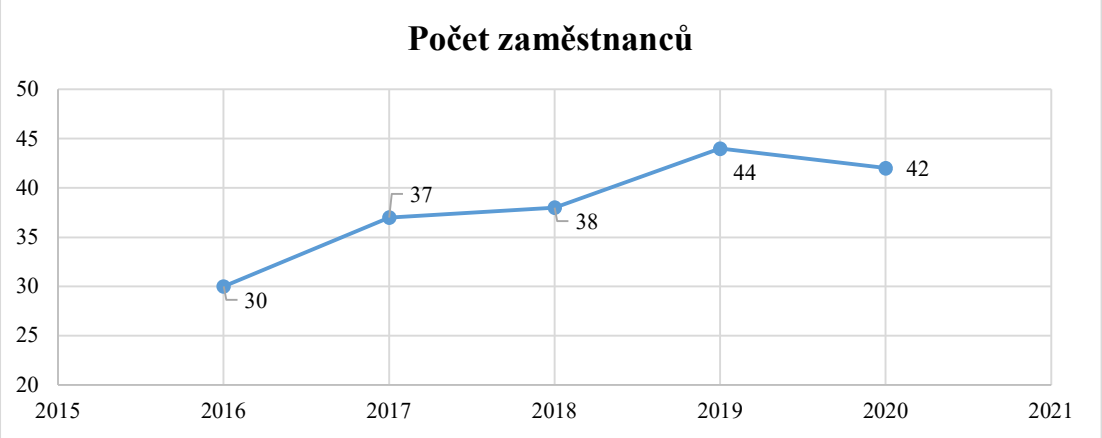
Firma byla zapsána do obchodního rejstříku dne 20. 11. 2014 jako společnost s ručením omezeným a postupem času se firma začala rozvíjet. Tuto společnost můžeme spíše datovat od roku 2007, protože vznik této společnosti započal na základě živnostenského oprávnění.

Jedná se o firmu se třemi společníky a zároveň jednateli. Každý jednatel má 1/3 obchodního podílu k základnímu kapitálu společnosti.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je strojírenská výroba a zámečnictví. Výroba je zaměřena na obráběné díly a svařované konstrukce z ocelových a nerezových materiálů.

Mezi dva největší klíčové odběratele patří firma Prusa3D a společnost Škoda Auto, a. s. z Mladé Boleslavi. Pro další zákazníky firma dodává menší obráběné dílce určené pro automobilový či světelný průmysl. Všechny dodávky pro odběratele jsou vždy v souladu s požadavky a dokumentací od zákazníků a je kladen velký důraz na kvalitu.

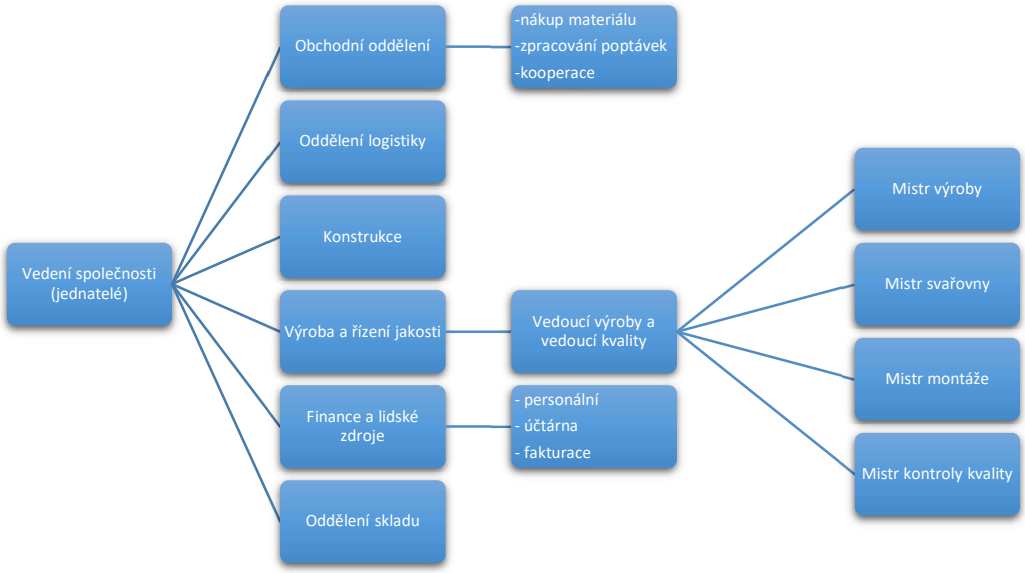
Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech má zvyšující se trend. Firma využívá v posledních letech i pracovníky se živnostenským oprávněním.



Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016–2020

7.2 Organizační struktura

Společnost MION KOVO je rodinná firma se třemi společníky a v současné době zaměstnává 42 pracovníků. *Obrázek 5 Organizační struktura (vlastní zpracování)* zobrazuje organizační uspořádání podniku.



Obrázek 5 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Obchodní oddělení – podnik díky svému obchodnímu zástupci, který zajišťuje firemní zakázky a komunikuje s potencionálními zákazníky, se snaží prorazit v klíčových koncernech. Toto oddělení zajišťuje také veškerý nákup výrobního a režijního materiálu.

Logistika – náplní práce tohoto úseku je zajištění veškeré interní i externí dopravy. Firma využívá dva své řidiče pro převážení jednotlivých kooperací a dalších záležitostí, které zajišťují plynulý chod výroby. Externí dopravu využívá pro dopravu svých výrobků k jednotlivým zákazníkům sjednaných na základě poptávek.

Montáž – montážní úsek kompletuje vyrobené dílce do jednotlivých celků a následně je přenechává kontrolnímu úseku pro přeměření a odsouhlasení stavů. Poté jsou přepravní palety a jejich komponenty vychystány pro logistiku.

Konstrukce – oddělení konstrukce tvoří dva konstruktéři, kteří spolupracují se zákazníky a snaží se přenést požadavky do výkresových dokumentací v 2D či 3D modelu (programy SolidWorks, Catia). Další náplní práce je navrhování technologických postupů s ohledem

na materiál, přesnosti nebo finální povrchové úpravy. Zabezpečují i návrh a vývoj jednotlivých prototypů palet.

Výroba – jedna z nejdůležitějších částí celého podniku je oddělení výroby, která zajišťuje plynulost produkce. Práci výrobních dělníků zajišťují a organizují mistři, a to mistr kovovýroby, mistry svařovny, montáže a mistr kontroly kvality.

Finance a lidské zdroje – oddělení zajišťuje veškerou administrativu společnosti. Obstarává veškerou personální práci, zpracovává účetní podklady, vystavuje faktury zákazníkům, komunikuje s jednotlivými orgány, s pojišťovnami, vede statistiky apod.

Společnost využívá externí firmy v rámci zpracování účetnictví i IT služeb.

Charakteristika odvětví a výrobků

Předmětem podnikání této společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví a nástrojářství a obráběčství. Podle CZ-NACE je firma zařazena do několika skupin.

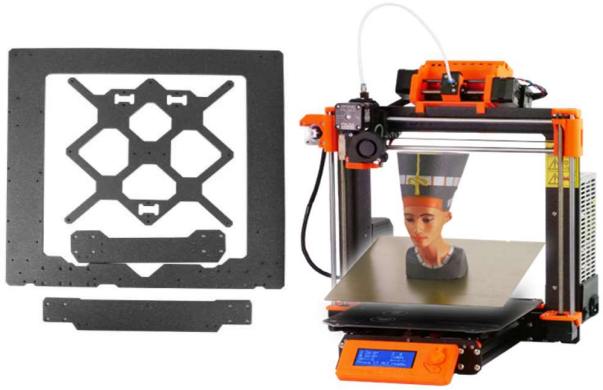
Tabulka 2 Zařazení společnosti podle CZ-NACE

Kód	Název CZ-NACE
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
25.7	Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
25.62	Obrábění
32	Ostatní zpracovatelský průmysl
47	Maloobchod kromě motorových vozidel
46	Velkoobchod kromě motorových vozidel

Oddíl CZ NACE 25 má sice širokou škálu různorodých výrobků, ale pro všechny je sjednocující charakter, že původním materiálovým vstupem jsou tradiční kovové polotovary. Z hlediska velikosti firem jsou v oddíle nejvýznamnější středně velké podniky, které tvoří zhruba jednu třetinu, o něco menší podíl mají velké podniky a přibližně 20 % oddílu tvoří malé podniky. Pro firmy v odvětví je nezbytně nutné reagovat pružně na nové podmínky a technologie spojené s automatizací ve výrobě.

Hlavním předmětem činnosti a nejvíce obratovým je podle CZ-NACE označení 25.62 neboli Obrábění. Podnik má k dispozici 5 CNC fréz a 4 CNC soustruhů.

Pro firmu Prusa3D dodává takzvané hliníkové rámy, kříže a „plejty“. Tento výrobce je druhým největším výrobcem světa 3D tiskáren, pro kterého jako jediná firma získala výrobu hliníkových dílců, které firmě zajišťují trvalý odbyt produkce. Celý proces začíná obrobením na CNC frézách, kde následně navazují další kooperace jako broušení, gravírování, vyrovnání do rovinnosti 0,2 mm a lakování. Jednotlivé díly se používají do 3D tiskáren.

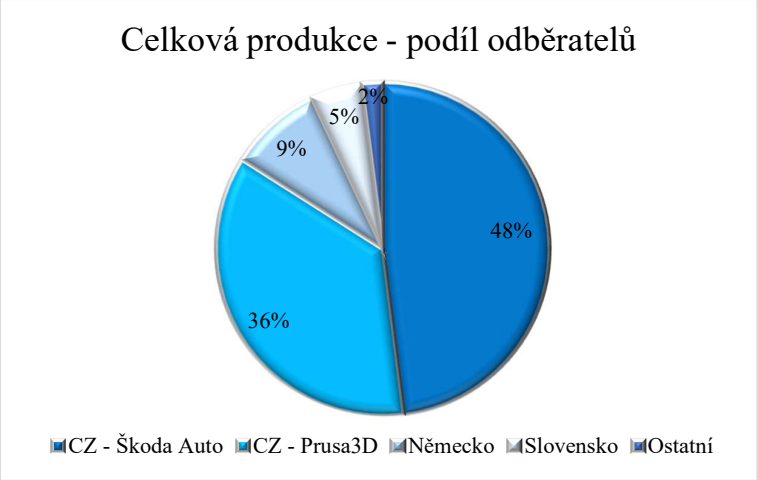


Obrázek 6 Hliníkové díly (vlastní zpracování)

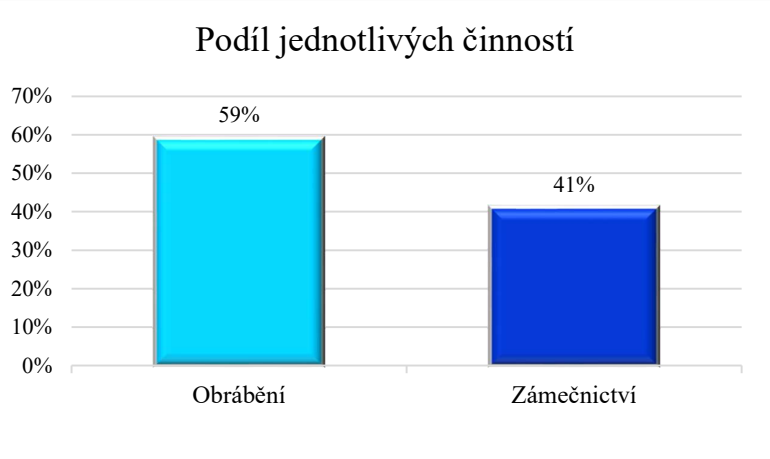
Druhým největším odběratelem je Škoda Auto a. s. Kovové palety jsou určené pro automobilový průmysl a slouží jako speciální logistický prostředek pro přepravu jednotlivých dílů. Tyto palety jsou vždy vyrobeny na míru dle požadavku zákazníka. Výrobky lze vkládat jak ručně, tak i roboticky na automatizovaných výrobních linkách. Zhotovují se přepravní palety pro různé části aut v různém stupni rozpracovanosti. Přímo se jedná o takový „rám“, který slouží k dopravě částí k následnému zpracování – dveře aut, střechy, podlahy, kapota apod. Palety můžou být koncipovány pro vnitřní či meziobjektové použití, jelikož poskytují různé metody povrchových úprav – lakování, zinkování, poplastování, černění. Jedná se o palety o průměrné váze 200-500 kg a rozměrem různých délek, šířek i výšek.

Obrázek 7 Přepravní palety (vlastní zpracování)

Podíl odběratelů na tržbách a podíl činností na tržbách v roce 2020 demonstrují Obrázky 8 a 9.



Obrázek 8 Podíl odběratelů na tržbách (vlastní zpracování)



Obrázek 9 Podíl jednotlivých činností na tržbách v roce 2020 (vlastní zpracování)

8 ANALÝZA PODNIKU

Základním pilířem pro zpracování finančního plánu je analýza podniku. V této kapitole je zpracována analýza jak vnějšího okolí firmy, tak vnitřního okolí. Následně jsou definovány základní východiska pro tvorbu finančního plánu.

8.1 Analýza SLEPT

8.1.1 Politicko-legislativní faktory

Společnost je právnickou osobou, proto se musí řídit platnými právními předpisy České republiky. Mezi nejdůležitější legislativní předpisy, které používá společnost MION KOVO je zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník, zákoník práce, daňové zákony (daň z příjmů, zákon o DPH, silniční zákon), zákon o pojistném na sociální zabezpečení a jiné. Především v zákoně o daní z příjmů dochází k častým změnám, proto firma musí sledovat jednotlivé změny a respektovat je. Společnost také využívá různých školeních, které tyto změny detailně rozebírají.

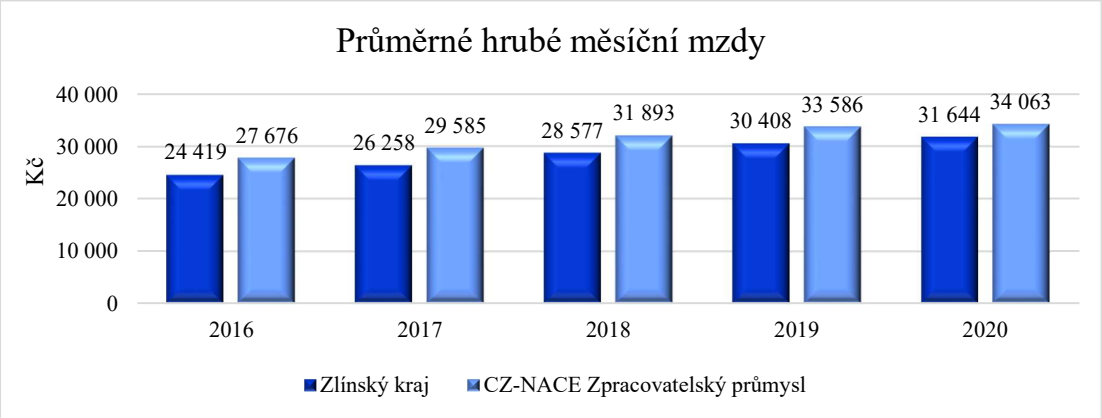
Firma obchoduje i se zahraničními firmami sídlící na Slovensku či Německu, proto musí i tyto země, které jsou jako ČR členem NATO a členem Evropské unie respektovat v rámci platných právních předpisů.

8.1.2 Sociálně-demografické faktory

Společnost MION KOVO s. r. o. sídlí ve městě Hluk, ve Zlínském kraji. Podle Českého statistického úřadu žilo k 31. 12. 2020 celkem 10 701 tis. obyvatel v republice, z toho 582 555 obyvatel v kraji Zlínském. Počet obyvatel meziročně velmi mírně klesá.

Ke konci roku 2020 bylo evidováno 12 819 uchazečů o zaměstnání, podíl nezaměstnaných osob dosáhl na 3,22 %. Oproti roku 2019 tento podíl vzrostl o 2197 osob (20,68 %). Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu činil u mužů 3,53 % a u žen 3,35 %. Počet volných míst v kraji byl 10 618.

Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji v roce 2020 byla 31 664 Kč. Oproti roku 2019 se zvýšila o 1 236 Kč. Ve zpracovatelském průmyslu činila průměrně dokonce 34 063 Kč (Český statistický úřad, ©2020).



Obrázek 10 Průměrné hrubé měsíční mzdy (vlastní zpracování)

Co se týče minimálních mezd, tak vývoj od roku datuje následující tabulka (mpsv.cz, 2021)

Tabulka 3 Průměrná mzda (vlastní zpracování podle MPSV, 2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Hrubá minim. Mzda	11 000 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč	14 600 Kč	15 200 Kč
Hodinová mzda	66,00 Kč	73,20 Kč	79,80 Kč	87,30 Kč	90,50 Kč
Průměrná mzda CZ-NACE 25.6	26 347 Kč	28 308 Kč	29 514 Kč	neuvedeno	

Společnost MION KOVO s. r. o. využívá poptávky po nových zaměstnancích převážně pomocí inzerátů na internetových webech. Další metody využívá jen velmi zřídka. Firma hledá osoby s různou vzdělávací kvalifikací podle toho, o jaké pracovní místo se aktuálně jedná. Snaží se nabízet výhodné platové podmínky, benefity pro zaměstnance – jako jsou stravenky, příspěvky na dopravu, prémie, některým pracovníkům automobil či pracovní telefon.

8.1.3 Ekonomické faktory

Společnost je ovlivňována vnějšími ekonomickými faktory. Z makroekonomických veličin ji ovlivňují vývoj měny – euro, úrokové sazby, daňová politika i nezaměstnanost.

Základní sazba daně z přidané hodnoty činí 21 %, snížená je 15 % a druhá snížená sazba činí 10 %. Daň z příjmů právnických osob činí 19 %.

Firma je povinna podávat měsíčně Kontrolní hlášení DPH, které slouží k odhalení daňových úniků a podvodů. Jedná se o výkaz, který vykazuje údaje z daňových dokladů (vystavených, přijatých i zjednodušených) a dalších dokladů o dodání zboží nebo poskytnutí služeb.

Kontrolní hlášení se podává do 25. dne po skončení kalendářního měsíce, kterého se to týká. Firma podává kontrolní hlášení elektronicky pomocí datové schránky správci daně.

Podnik je povinen také podávat také Souhrnné hlášení k DPH pro EU, jelikož dodává zboží do jiného členského státu osobě registrované k dani v jiném členském státě. Toto hlášení je odevzdáno pouze písemnou formou přes datové schránky. Souhrnné hlášení se podává za jednotlivý kalendářní měsíc do 25. dne po skončení kalendářního měsíce.

Měnový kurz

Společnost obchoduje s větší částí s českými firmami, ale určitá část společností je ze Slovenska a Německa, tudíž v tabulce je uveden vývoj devizových měn CZK vůči Euru.

Ke konci roku 2020 dosahoval kurz koruny vůči euru průměrné hodnoty 26,44 CZK/EUR a průměrně oslabil o 2,9 %. Tyto vývoje kurzu odráží hledisko zvýšení globální nejistoty ohledně nepříznivého vývoje pandemie koronaviru. Vývoj kurzu koruny k euru byl od začátku roku 2021 bouřlivý. V lednu i únoru česká měna skokově posílila a pohybovala se na kurzu 25,68 Kč/Eur. V březnu 2021 už se obchodování odehrávalo v rozmezí 26,10 – 26,20 CZK/EUR. Domácí vývoj pandemie Covidu19 se stabilizoval, a to se promítlo i do kurzu koruny. Následně se neočekává návrat pod hranici 26 CZK/EUR. Posun domácího hospodářského oživení se posouvá z důsledku restriktivních vládních opatření. Důležitý je fakt, že ČNB nemění výhled na měnovou politiku díky pandemickému vývoji a dochází pouze ke změnám načasování a oddálení zvýšení sazeb na pozdější termín. Očekává se, že ČNB zveřejní až na začátku května predikci pro nové makroekonomické prognózy.

Tabulka 4 Kurzy měn (vlastní zpracování podle ČNB, 2021)

Kurz	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 predikce	2022 výhled	2023 výhled
EUR	27,28	27,03	26,33	25,65	25,67	26,44	26,1	26,3	25,1

Co se týče vývoje domácí ekonomiky, Ministerstvo financí České republiky vydalo makroekonomickou predikci vývoje domácí ekonomiky[1].

[1]Ministerstvo financí ČR, 20.1.2021. *Makroekonomická predikce – leden 2021*. Mfcr.cz [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599

Tabulka 5 Ekonomické ukazatele (vlastní zpracování podle MPSV, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP reálný (v %)	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,1	3,1
HDP nominální (v %)	6,4	3,7	6,5	5,8	6,3	-2,4	4,7
Nomin. HDP v mld. Kč	4 625	4 797	5 111	5 410	5 749	5 613	5 874
Míra inflace (v %)	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9
Míra nezaměstnanosti (%)	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,3

V roce 2020 byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii. Pokles **hrubého domácího produktu** byl především ovlivněn poklesem spotřeby domácností, investičních výdajů, ale i propadem zahraniční poptávky. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí. Vývoj ovlivnil velkou skupinu odvětví – obchodu, dopravy, ubytování, pohostinství, ale také průmyslu, stavebnictví i většině odvětví služeb. ČNB ve zprávě uvádí, že propad HDP ještě brzdí solidní exportní výkonnost tuzemských průmyslových podniků. ČNB ještě doplňuje, že tuzemská ekonomika se nadechne až během léta. Domácnosti si při návratu do normálního života budou částečně vynahrazovat nucenou odloženou spotřebu.

Průměrná **inflace** v roce 2020 dosáhla 3,2 %. Ministerstvo očekává, že v roce 2021 by s výjimkou ceny ropy měly chybět podstatnější proinflační faktory a inflace by v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu měla zvolnit na 1,9 %.

Vývoj na trhu práce je ovlivněn do značné míry opatřeními, která jsou zaměřena na udržení maximální zaměstnanosti. **Nezaměstnanost** se teda pohybuje na nižší úrovni, než by odpovídalo cyklické pozici české ekonomiky. Za rok 2020 nezaměstnanost dosáhla 2,6 %. V roce 2021 se očekává nezaměstnanost na hodnotě 3,3 % z důvodu zpožděných efektů ekonomického propadu a postupné omezování opatření udržující vysokou zaměstnanost.

Bohužel celosvětová pandemie může ovlivňovat různorodé odvětví. Firma vytváří i tak nová pracovní místa, protože při výrobě 3D tiskáren se zvýšil objem zakázek. Tato krizová doba se nepodepsala na snížením mezd ani na pohyblivých složek mezd včetně prémií. Pomalu začala ovlivňovat pandemie společnost v rámci přepravních palet pro automobilový

průmysl, který pozastavil některé rozpracované projekty, u kterých se neví, kdy je zase spustí.

8.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory, které ovlivňují firmu, patří především technologické a technické prostředky a zařízení, které můžou zajistit podniku konkurenceschopnost.

Pro uspokojivou poptávku ze strany odběratelů se firma snaží investovat do modernějších zařízení kvůli získání dalších zakázek.

Firma se snaží v třískovém obrábění využívat nové technologie, jako jsou nové vrtáky, frézky, destičky a jiné nástroje, které šetří čas, úsilí a náklady spojené s obráběním.

Společnost uvažuje také o pořízení nových technologií. V 2021 bude pořizovat laserový přístroj pro vypalování jednotlivých výlisků, díky němuž by mohla nabídnout ještě kratší termíny dodávek. Nyní využívá externích kooperantů.

8.1.5 Ekologické faktory

Otázka životního prostředí působí i na firmu MION KOVO. Podnik se snaží eliminovat dopady na životní a pracovní prostředí. Snaží se šetřit v oblasti energií, materiálu či logistiky.

Díky zákonu č. 185/2001 Sb. o odpadech je společnost zapojena do systému EKO-KOM, díky němuž se podílí na financování nákladů spojených s využitím obalového odpadu.

Další realizací je roztřiďování zbylých surovin do jednotlivých kontejnerů – železo, nerez, papír a nebezpečný odpad. Následně si firma KOVOSTEEL odpady odveze a zlikviduje.

Společnost se snaží dělat pravidelnou údržbu strojů s eliminací rizika znečištění životního prostředí. Při samotné výrobě používají zaměstnanci strojní emulze na přírodní bázi.

8.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mikroprostředí podniku je zpracováno podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

8.2.1 Konkurence

Obor obrábění je z pohledu konkurence velmi rozmanitý. Mezi konkurenční podniky v blízkém okolí patří: Kovoobráběčství Jan Mořický, CNC Article s. r. o., IVO Běhávka – BIKO či Irontechnics s. r. o. Rivalita mezi podniky je především v oblasti cen. Nicméně společnost MION KOVO se snaží zabezpečit úroveň cen díky dlouholetým zkušenostem a kvalitními výrobky, které dodává a dodržení smluvených termínů.

Mezi významného konkurenta v oblasti přepravních palet se řadí firma SMR Plus ze Bzence, která je důležitým dodavatelem pro firmu Škoda Auto. Jako výhodu této firmy vidím dlouholetou zkušenost s technologií palet a potřebnou vybaveností. U firmy MION KOVO ale vidím větší pružnost na změny termínů požadovaných od odběratelů, které se v posledním roce potvrdily jako výhoda. Mezi další výhodu můžeme zařadit vlastní návrh a vývoj přepravních palet, a to ve vlastní režii na základě požadavků zákazníka. Díky nově postaveným výrobním prostorům může firma nabídnout i větší kapacitu prostoru, která je při dané výrobě a montáži palet důležitá.

8.2.2 Dodavatelé

Podnik využívá různých materiálů na základě požadavků svých zákazníků. Pro výběr dodavatele se snaží vždy vybírat spolehlivé a prověřené společnosti, se kterými má zkušenosti a dodávají ji požadovaný kvalitní materiál (certifikace, atesty). Zásadní roli hraje cena surovin. Vždy je rozeslána poptávka všem dodavatelům a na základě ceny, termínu a kvality je dohoda následně sepsána. Na trhu je mnoho dodavatelů, kteří poskytují širokou škálu výběru, proto není problém si zvolit toho vhodného, a firma není závislá pouze na jednom dodavateli.

Dodavatelé dalších služeb jako jsou kooperace, povrchové úpravy, poplastování aj. jsou pružně k dispozici díky dlouhodobé spolupráci a vždy je sjednáno předběžné časové vytížení.

8.2.3 Odběratelé

Společnost se zaměřuje převážně na hlavní dva odběratele z České republiky a další odběratele v rámci EU. Odběratele můžeme rozdělit do různých skupin.

Firma Prusa3D upřednostňuje hlavně kvalitu před cenou a po zkušenostech ví, že firma MION KOVO mu požadovanou kvalitu sériové výroby může trvale zaručit. Díky této spolupráci odpadá vysoký podíl reklamací.

Firma Škoda Auto zase dává přednost ceně a termínu. Kvalitní svařování přepravních palet v rámci stovek kusů jednotlivých kontraktů je také důležitým faktorem, na který zákazník dbá.

Dalšími menšími, ale významnými odběrateli jsou čtyři společnosti z Německa, kterým firma dodává převážně menší obráběné dílce pro automobilový průmysl. U všech těchto zákazníků je kladen významný důraz na kvalitu. Od firmy vyrábějící osvětlení ze Slovenska je zase kladen důraz na cenu.

8.2.4 Substituty

Společnosti vyrábí své produkty podle výkresových dokumentací, které požadují zákazníci a jsou velmi specifické. Zatím nejsou ani v budoucnu se nechystají nahradit významní odběratelé svoje výrobní programy pro 3D tiskárny a přepravní palety. Nyní nejsou na trhu známé substituty, které by mohly nahradit tyto výrobky a ohrozit tím spolupráci firem.

8.2.5 Nová konkurence

Toto průmyslové odvětví je značně rozšířené a není až takový velký problém pro vstup nových konkurentů na trh, proto pravděpodobnost výskytu je vysoká. Bariéry vstupu výrobního podniku můžou být v prvotních investičních nákladech vyšší, ale závisí také na kvalitě a poskytnutých službách, které zákazníkovi může potencionální konkurence nabídnout.

8.3 SWOT analýza

Důležitou součástí plánování je také SWOT analýza, která je sestavena v Tabulce 6.

Tabulka 6 SWOT analýza firmy MION KOVO (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
▪ Kvalitní produkce ▪ Dobré jméno mezi zákazníky ▪ Dobré vztahy s odběrateli ▪ Loajalita zaměstnanců ▪ Pružnost na změny ▪ Export do zahraničí ▪ Dlouhodobé působení na trhu ▪ Kvalitní technologické vybavení	▪ Menší množství odběratelů ▪ Chybějící informační systém ▪ Komunikační dispozice v podniku ▪ Dlouhodobý nedostatek zkušených pracovníků, časté střídání dělníků ▪ Nedostatečné finanční plánování ▪ Marketing
Příležitosti	**Hrozby**
▪ Zájem odběratelů o další produkty na základě spokojenosti ▪ Zpomalení růstu mezd ▪ Možnost více se angažovat na evropském trhu ▪ Získání nových odběratelů	▪ Zvyšování cen vstupního materiálu ▪ Konkurence ▪ Tlak na nižší úroveň cen ze strany odběratelů ▪ Nedostatek kvalitních pracovníků ▪ Celosvětová pandemie COVID

Mezi **silné stránky** firmy MION KOVO patří kvalitní a precizní produkce. Dalším důležitým faktorem je dlouhodobá spolupráce se zákazníky, která trvá několik let a působí na podnik pozitivně. Firma se snaží s odběrateli udržovat dobré vztahy, snaží se jim vyjít vstříc a na jakékoliv problémy reaguje pružně.

Mezi **slabé stránky** patří menší množství odběratelů. Firma je závislá především na dvou velkých odběratelích a odmítnutí zakázky může společnosti způsobit vážné finanční problémy. Dalším faktorem je chybějící informační systém. Jsem přesvědčena, že systém by veškerou práci usnadnil, ušetřil práci a čas všem vedoucím pracovníkům. Podnik se nevěnuje finančnímu plánování, který může podniku pomoci odhadnout budoucí efekty finančních a investičních rozhodnutí společnosti a identifikovat potenciální rizika a také možnosti, jak se na ně připravit.

Příležitostí pro danou společnost jsou další kontrakty od stávajících odběratelů na základě spokojenosti a doporučení. Firma se snaží prorazit i na evropský trh díky svému obchodnímu zástupci, tím by získala nové odběratele a nebyla by závislá pouze na užším výběru odběratelů.

Hrozbou pro tuto společnost může být nezadržitelný růst cen vstupního materiálu, díky němuž je tlak na celé odvětví a je otázkou, jak toto navýšení obhájí a udrží u svých odběratelů.

Pandemická situace pozastavila objednávky na přepravní palety a v případě útlumu v automobilovém průmyslu v budoucnu je tento segment ohrožen nižšími možnými dodávkami.

8.4 Finanční analýza

V následující kapitole je provedeno zhodnocení finanční situace podniku MION KOVO. Finanční analýza je provedena na základě výkazů. Pro lepší vypovídací schopnost jsou některé výsledky porovnány s hodnotami vypočtenými pro oddíl CZ-NACE 25 – Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení.

8.4.1 Absolutní ukazatele

Vertikální a horizontální analýza aktiv

Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle výkazů podniku)

Aktiva celkem	2017		2018		2019		2020	
	43 818	**100%**	**65 410**	**100%**	**88 371**	**100%**	**80 244**	**100%**
DM	**22 421**	**51 %**	**24 569**	**38 %**	**24 256**	**27 %**	**41 229**	**51 %**
DNM	0	0 %	357	1 %	436	0 %	176	0 %
DHM	22 421	51 %	24 212	37 %	23 820	27 %	41 053	51 %
Oběžná aktiva	**20 912**	**48 %**	**40 007**	**61 %**	**63 505**	**72 %**	**38 541**	**48 %**
Zásoby	1 005	2 %	911	1 %	1 132	1 %	1152	1 %
Krát pohledávky	10 601	24 %	24 408	37 %	48 990	55 %	22 209	28 %
Peněžní prostředky	9 305	21 %	14 689	22 %	13 383	15 %	15181	19 %
Časové rozlišení aktiv	**486**	**1 %**	**834**	**1 %**	**610**	**1 %**	**473**	**1 %**

Tabulka 8 Horizontální analýza majetkové struktury (vlastní zpracování)

Hodnoty (v tis. Kč)	Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	Absolutní	%	Absolutní	%	Absolutní	%
Aktiva	**21 592**	**49,3 %**	**22 961**	**35,1 %**	**-8 127**	**-9,2 %**
DM	**2 148**	**9,6 %**	**-313**	**-1,3 %**	**16 973**	**49,97 %**
DNM	357	100,0 %	79	22,1 %	-260	-59,63 %
DHM	1 791	8,0 %	-392	-1,6 %	17 233	72,35 %
OA	**19 095**	**91,3 %**	**23 498**	**58,7 %**	**-24 964**	**-39,31 %**
Zásoby	-94	-9,4 %	221	24,3 %	20	1,77 %
Krát. pohledávky	13 807	130,2 %	24 582	100,7 %	-26 781	-54,67 %
Peněžní prostředky	5 384	57,9 %	-1 306	-8,9 %	1 798	13,43 %
Čas. rozlišení aktiv	**348**	**71,6 %**	**-224**	**-26,9 %**	**- 137**	**-22,46 %**

Vertikální analýza uvádí podíl jednotlivých položek na bilanční sumě a horizontální vývoj v čase. U **vertikální analýzy** sledujeme, jaké mají jednotlivé položky podíl na celkové bilanční sumě společnosti. Celková výše aktiv ve sledovaných letech má zvyšující se trend, v posledním roce se mírně snížila. Podíl DM a oběžných aktiv je v roce 2017 a v roce 2020 vyrovnaný a v roce 2018 a 2019 převládají cizí zdroje nad dlouhodobým majetkem.

Stálý majetek je tvořen převážně dlouhodobým hmotným majetkem a největší zastoupení má položka staveb a výrobní zařízení, které firma potřebuje pro svoji hlavní činnost. V roce 2020 firma poskytla zálohy na DHM a nedokončený DHM z důvodu výstavby nové výrobní haly určenou pro montáž a sklad materiálu, kde tato skutečnost zvýšila tuto položku.

V oběžném majetku tvoří velkou hodnotu vždy krátkodobé pohledávky. V roce 2019 dokonce činily 55 % z celkových aktiv a jsou tvořeny především pohledávkami z obchodního styku. Peněžní prostředky společnosti jsou bez výraznějších změn, pohybují se v rozmezí 15–20 % z celkové bilanční sumy.

Vertikální a horizontální analýza pasiv

Tabulka 9 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Hodnoty (v tis. Kč)	2017		2018		2019		2020	
Pasiva celkem	**43 818**	**100 %**	**65 410**	**100 %**	**88 369**	**100 %**	**80 244**	**100 %**
Vlastní kapitál	**15 575**	**36 %**	**22 122**	**34 %**	**32 460**	**37 %**	**27 410**	**34 %**
Základní kapitál	3	0 %	3	0 %	3	0 %	3	0 %
VH minulých let	6 430	15 %	15 572	24 %	22 119	25 %	32 457	40 %
VH běžného období	9 143	21 %	6 546	10 %	10 338	12 %	-5 050	-6 %
Cizí zdroje	**28 183**	**64 %**	**43 033**	**66 %**	**45 008**	**51 %**	**45 370**	**57 %**
Závazky	28 183	64 %	43 033	66 %	45 008	51 %	45 370	57 %
- dlouhod. závazky	13 706	31 %	15 724	24 %	14 125	16 %	18 314	23 %
- krátkod. závazky	14 477	33 %	27 309	42 %	30 883	35 %	27 056	34 %
Čas. rozlišení pasiv	**61**	**0 %**	**255**	**0 %**	**10 901**	**12 %**	**7 463**	**9,3 %**

Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Hodnoty (v tis. Kč)	2018/2017		2019/2018		2020/2019	
Pasiva celkem	21 592	**49,3 %**	**22 961**	**35,1 %**	**-8 125**	**-9 %**
Vlastní kapitál	**6 547**	**42,0 %**	**10 338**	**46,7 %**	**-5 050**	**-16 %**
Základní kapitál	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0 %
VH minulých let	9 142	142,2 %	6 547	42,0 %	10 338	47 %
VH běžného úč. období	-2 597	-28,4 %	3 792	57,9 %	-15 388	-149 %
Cizí zdroje	**14 850**	**52,7 %**	**1 975**	**4,6 %**	**362**	**1 %**
Závazky	14 850	52,7 %	1 975	4,6 %	362	1 %
- dlouhodobé závazky	2 018	14,7 %	-1 599	-10,2 %	4 189	30 %
- krátkodobé závazky	12 832	88,6 %	3 574	13,1 %	-3 827	-12 %
Časové rozlišení pasiv	**194**	**318,0 %**	**10 646**	**4 175,3 %**	**-3 438**	**-32 %**

Na základě analýzy pasiv lze konstatovat, že vlastní kapitál se pohybuje v rozmezí 34-37 % z celkové bilanční sumy pasiv. Tato suma je tvořena převážně z nakumulovaného nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. Pokles je vidět v položce VH běžného účetního období roku 2020, kdy firma dosáhla ztráty. Základní kapitál v hodnotě 3 tis. Kč je stále neměnný a tvoří velmi malý podíl na celkovém vlastním jmění firmy.

Cizí zdroje mají stálý vývoj a tvoří je pouze položka dlouhodobých a krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky mají klesající trend do roku 2019, protože dochází ke splácení úvěru.

V roce 2020 ale společnost dostala další úvěr. Krátkodobé závazky mají stálé zastoupení a jejich hodnota se pohybuje mezi 33–42 % z celkové bilanční sumy.

V rámci pasiv zaujímá časové rozlišení v roce 2019 12 % z celkové sumy pasiv. V roce 2020 došlo k postupnému snížení na hodnotu 9,3 %. Důvodem je vyfakturování dodatečných úprav pro přepravní palety.

Vertikální a horizontální analýza výnosů

Tabulka 11 Vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování)

Hodnoty (v tis. Kč)	**2017**		**2018**		**2019**		**2020**	
Výnosy celkem	**76 096**	**100%**	**76 961**	**100%**	**143 119**	**100%**	**195 744**	**100%**
Tržby z prod. výr. a služeb	75 412	99 %	76 115	99 %	143 602	100%	193 257	99 %
Tržby za prodej zboží	18	0 %	638	1 %	0	0 %	0	0 %
Ostatní provozní výnosy	655	1 %	117	0 %	-536	0 %	1117	1 %
Ostatní finanční výnosy	11	0 %	91	0 %	53	0 %	1370	1 %

Tabulka 12 Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování)

Hodnoty (v tis. Kč)	**2018/2017**		**2019/2018**		**2020/2019**	
Výnosy celkem	**865**	**1 %**	**66 158**	**86 %**	**52 625**	**37 %**
Tržby z prod. výr. a služeb	703	1 %	67 487	89 %	49 655	35 %
Tržby za prodej zboží	620	3444 %	-638	-100 %	0	0 %
Ostatní provozní výnosy	-538	-82 %	-653	-558 %	1 653	308 %
Ostatní finanční výnosy	80	727 %	-38	-42 %	1 317	2485 %

Celková hodnota výnosů v jednotlivých letech má rostoucí tendenci, která je z převážně celé hodnoty tvořena tržbami za prodej výrobků a služeb a ostatní položky tvoří zanedbatelnou část. Společnost MION KOVO je výrobní společností a hlavní činností je prodej svých výrobků. I když rok 2020 byl velmi ovlivněn pandemickou situací, firma si udržela zvyšující se hodnotu tržeb.

Co se týče meziročních změn, celkové výnosy zaznamenaly největší růst v roce 2019 a následně mírný pokles v roce 2020. Tržby za prodej zboží vznikly v letech 2017 a 2018.

Vertikální a horizontální analýza nákladů

Tabulka 13 Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

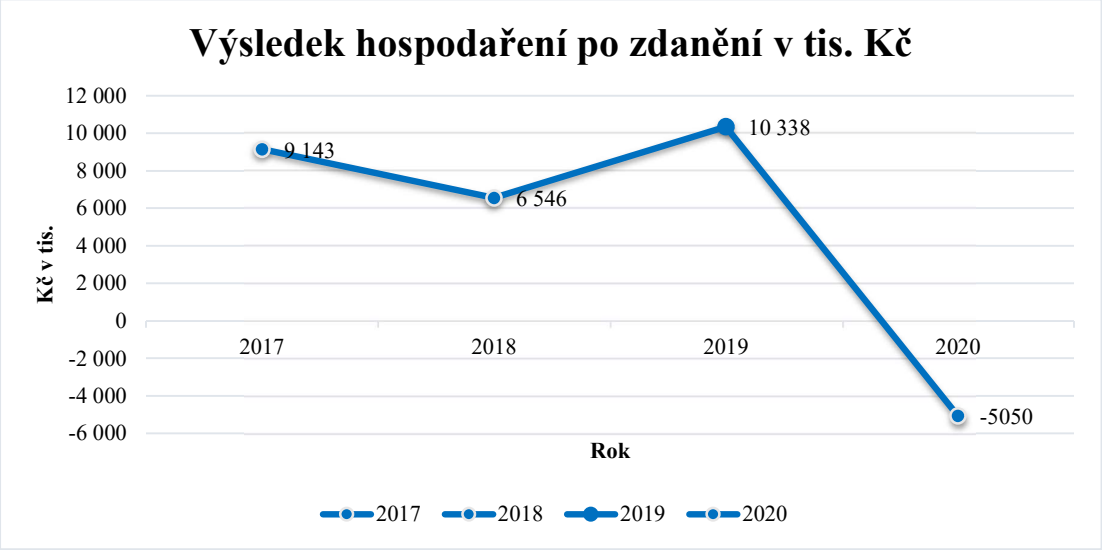
Hodnoty (v tis. Kč)	2017		2018		2019		2020	
Náklady celkem	**66 953**	**100 %**	**70 417**	**100 %**	**132 781**	**100 %**	**200 793**	**100 %**
Výkonová spotřeba	46 339	69 %	48 619	69 %	101 924	77 %	171 127	85 %
Náklady na prodané zboží	18	0 %	810	1 %	0	0 %	0	0 %
Spotřeba mat. a energie	33 219	50 %	32 921	47 %	51 518	39 %	78 494	39 %
Služby	13 102	19 %	14 888	22 %	50 406	38 %	92 632	46 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-362	-1 %	-139	0 %	11	0 %	0	0 %
Aktivace	0	0 %	0	0 %	0	0 %	-4	0 %
Osobní náklady	16 477	25 %	17 658	25 %	24 563	18 %	25 261	13 %
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	758	1 %	1 808	3 %	2 378	2 %	2 680	1 %
Ostatní provozní náklady	598	1 %	313	0 %	396	0 %	455	0 %
Nákladové úroky a podobné náklady – ostatní	457	1 %	556	1 %	698	1 %	486	0 %
Ostatní finanční náklady	547	1 %	183	0 %	366	0 %	788	0 %
Daň z příjmů – splatná	2139	3 %	1 419	2 %	2 445	2 %	0	0 %

Tabulka 14 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

Hodnoty (v tis. Kč)	2018/2017		2019/2018		2020/2019	
Náklady celkem	3 464	5 %	62 364	89 %	68 012	51 %
Výkonová spotřeba	2 280	5 %	53 305	110 %	69 203	68 %
Náklady na prod. zboží	792	4400 %	-810	-100 %	0	0 %
Spotřeba mat. a energie	-298	-1 %	18 597	56 %	26 976	52 %
Služby	1 786	14 %	35 518	239 %	42 226	84 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	223	-62 %	150	-108 %	-11	-100 %
Osobní náklady	1 181	7 %	6 905	39 %	698	3 %
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	1 050	139 %	570	32 %	302	13 %
Ostatní provozní náklady	-285	-48 %	83	27 %	59	15 %
Nákladové úroky a podobné náklady	99	22 %	142	26 %	-212	-30 %
Ostatní finanční náklady	-364	-67 %	183	100 %	422	115 %
Daň z příjmů – splatná	-720	-34 %	1 026	72 %	-2 445	-100 %

Trend celkových nákladů je ve sledovaných letech rostoucí, tak jako vidíme u výnosů, ale v roce 2020 hodnota nákladů převyšuje celkovou hodnotu výnosů.

Z hlediska složení a zvýšení jednotlivých nákladů má největší zastoupení výkonová spotřeba, v roce 2020 tvoří až z 85 % celkových nákladů. Spotřeba materiálu a energie a služby rostou vysokým tempem. Mezi důležité důvody je prudké zdražení vstupních materiálů, využívání externích pracovníků, využívání kooperací a nájemné dalších výrobní prostor. Osobní náklady společnosti meziročně rostou v závislosti na zvýšení počtu zaměstnanců a rozmezí se pohybují do 25 % z celkových nákladů.



Obrázek 11 Výsledek hospodaření (vlastní zpracování)

Z vývoje uvedeného grafu vidíme, jakého výsledku hospodaření firma dosahovala.

Tabulka 15 Jednotlivé kategorie zisků (vlastní zpracování)

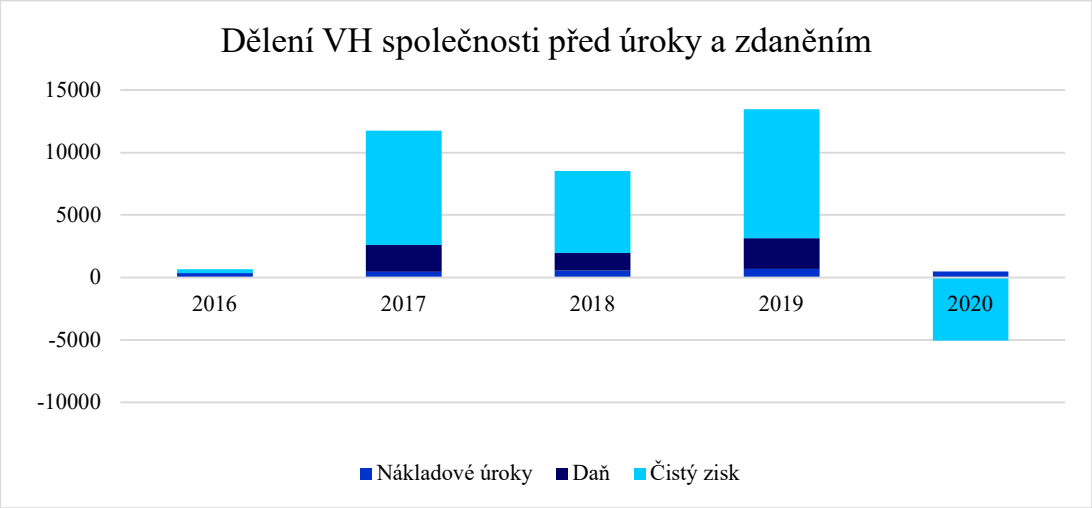
(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
EBITDA (zisk před úroky, odpisy a zdaněním)	12 497	10 329	15 859	-1 884
EBIT (Zisk před úroky a zdaněním)	11 739	8 521	13 481	-4 564
EBT (zisk před zdaněním)	11 282	7 965	12 783	-5 050
EAT (čistý zisk)	9 143	6 546	10 338	-5 050

Meziroční růst EBITDA v letech 2017 až 2019 nastal v souvislosti se zvýšením tržeb, kdy tržby rostly větším tempem než náklady, naopak v roce 2020 firma dosáhla ztráty díky vyšším nákladům než výnosům a jednotlivé kategorie zisku jsou v záporných hodnotách.

Tabulka 16 Vývoj rozložení výsledku hospodaření po zdanění (vlastní zpracování z výkazů podniku)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Nákladové úroky	457	556	698	486
Daň	2139	1 419	2 445	0
Čistý zisk	9 143	6 546	10 338	-5 050
EBIT	11 739	9 521	13 481	-4 564

Nákladové úroky mají zvyšující se trend do roku 2019, v roce 2020 bylo zaplaceno na úrocích 486 tis. Kč. To potvrzuje i fakt, že závazky k úvěrovým institucím se zvýšily v roce 2018 a 2020, protože firmě byly poskytnuty úvěry a společnost splácí úroky.



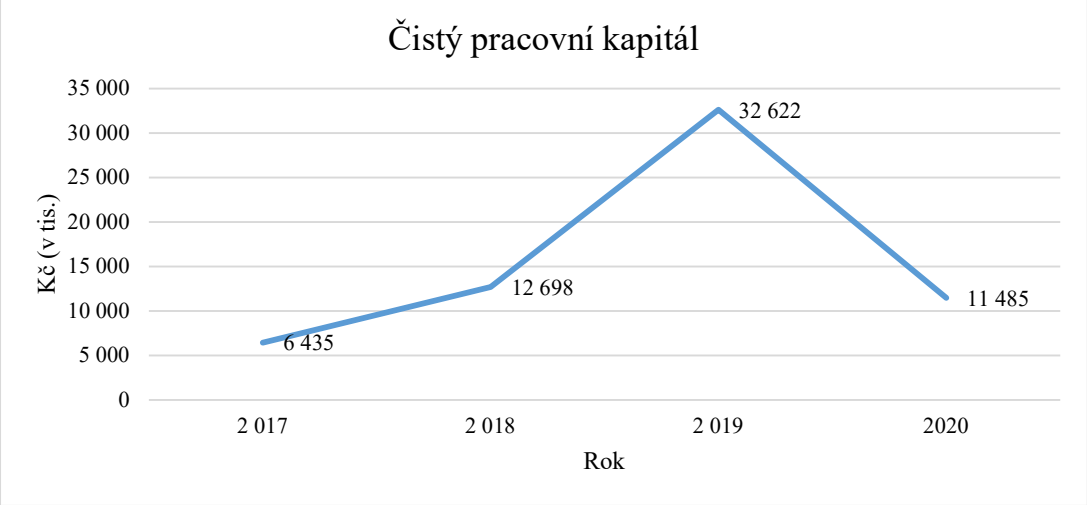
Obrázek 12 Dělení VH před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)

8.4.2 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tabulka 17 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování z výkazů)

(v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva		20 912	40 007	63 505	38541
Krátkodobé závazky		14 477	27 309	30 883	27056
ČPK		6 435	12 698	32 622	11 485
ČPK / OA	Podnik	30,77 %	31,74 %	51,37 %	29,80 %
	Odvětví	43,65 %	45,51 %	46,94 %	x

Jak je vidět v tabulce, ČPK má rostoucí tendenci do roku 2019. Znamená to, že krátkodobé závazky jsou v jednotlivých letech nižší než krátkodobý majetek, a který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Hodnota oběžných aktiv a krátkodobých závazků se každoročně zvyšují. Oběžná aktiva mají do roku 2019 a rostoucí tendencí, proto ČPK se zvyšuje a firma má k dispozici velký „finanční polštář“. Naopak v roce 2020 se ČPK snížil. Hlavním důvodem je snížení krátkodobých pohledávek na polovinu.



Obrázek 13 Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

V případě podílu čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku se podnik pohybuje v doporučených hodnotách (30-50 %). V odvětví se drží ČPK na oběžném majetku v poměrně stálé výši (cca 43-47 %).

8.4.3 Poměrové ukazatele

Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Tabulka 18 Zadluženost firmy MION KOVO (vlastní zpracování z výkazů)

		2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	Podnik	64,46 %	66,18 %	63,27 %	65,84 %
	Odvětví	47,09 %	46,03 %	42,92 %	X
Koeficient samofinancování	Podnik	35,54 %	33,82 %	36,73 %	34,16 %
	Odvětví	52,66 %	54,05 %	57,17 %	X
Míra zadluženosti	Podnik	1,81	1,95	1,39	1,66
	Odvětví	0,89	0,85	0,75	X
Krytí DM dlouhodobými zdroji	Podnik	1,31	1,54	1,92	1,11
	Odvětví	1,51	1,56	1,59	X
Úrokové krytí	Podnik	25,69	15,33	19,31	-9,39
	Odvětví	25,97	19,88	19,82	X

Celková zadluženost nám ukazuje míru krytí celkových aktiv cizími zdroji. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30-60 %. Jak je vidět z tabulky, celková zadluženost má stabilní vývoj, pohybuje se vždy přes 60 % a znamená to, že má podnik vyšší zadluženost. Pokud srovnáme dané hodnoty s odvětvím, úroveň zadluženosti v odvětví je nižší, má ve sledovaném období klesající trend a pohybuje se v doporučeném rozmezí.

Koeficient samofinancování je opakem ukazatele celkové zadluženosti a potvrzuje fakt, že odvětví zvyšuje velikost krytí celkových aktiv vlastním kapitálem, analyzovaný podnik využívá více cizích zdrojů.

Míra zadluženosti je důležitým ukazatelem pro externí uživatele, například u bank pro případ, kdy by společnost chtěla požádat o další úvěr. U podniku je hodnota vždy vyšší než číslo 1, tedy VK by nestačil na úhradu dluhů.

Hodnota krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji nám vypovídá o zlatém pravidlu financování, kdy má být DM financování z dlouhodobých zdrojů. Jak vidíme z tabulky, odvětví a podnik volí konzervativní strategii financování a tento trend se zvyšuje do roku 2019. Tato strategie je sice bezpečná, ale drahá, protože dlouhodobé zdroje jsou dražší než krátkodobé.

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o schopnosti podniku splácet úroky z poskytnutých úvěrů kryté výsledkem hospodaření před zdaněním a odečtením úroků za dané účetní

období. Čím vyšší ukazatel, tím je to pro podnik lepší. Hodnoty mají kolísavý trend a podobají se hodnotám v odvětví do roku 2020. V roce 2021 dosáhl ale ukazatel záporných hodnot. Hodnota úroků se snížila, ale EBIT byl záporný. Podnik nevytvořil v daném období dostatečný zisk, který by byl určen pro splacení těchto úroků věřitelům.

Analýza likvidity

Tabulka 19 Likvidita firmy MION KOVO (vlastní zpracování z výkazů)

Likvidita	Výpočet	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	Podnik	1,44	1,46	2,06	1,42
	Odvětví	1,77	1,84	1,88	X
Pohotová likvidita	Podnik	1,38	1,43	2,02	1,38
	Odvětví	1,20	1,22	1,23	X
Hotovostní likvidita	Podnik	0,64	0,54	0,43	0,56
	Odvětví	0,41	0,43	0,44	X

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost firmy uhradit své splatné závazky do jednoho roku. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 – 2,5. Této hodnoty dosahuje firma pouze v roce 2019, ostatní hodnoty se pohybují těsně pod bodem minimální hodnoty. V oblasti celého odvětví jsou hodnoty v doporučeném rozmezí.

Pohotová likvidita vylučuje zásoby z oběžných aktiv, jelikož jsou nejméně likvidní položka aktiv. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1 – 1,5. U firmy MION KOVO se pohybují hodnoty v tomto rozmezí, v roce 2019 je dokonce hodnota 2,02, kdy krátkodobé závazky jsou kryty dvojnásobně stávajícími pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Hodnoty jsou vyšší, než je v daném odvětví díky vysokému podílu krátkodobých pohledávek.

Okamžitá likvidita poměřuje nejlikvidnější složky oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty 1. stupně jsou v rozpětí od 0,2 do 0,5. V tomto rozmezí se pohybuje rok 2019, ostatní hodnoty jsou nad vyšší hranici intervalu. Můžeme říct, že trend byl sice klesající, v roce 2020 se hodnota zvedla a podnik dosahuje ve všech letech vyšších hodnot než odvětví.

Analýza rentability

Tabulka 20 Rentabilita firmy MION KOVO (vlastní zpracování z výkazů)

		2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	Podnik	15,47 %	11,10 %	9,39 %	-2,36 %
	Odvětví	7,93 %	7,57 %	6,86 %	X
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	Podnik	26,79 %	13,03 %	15,26 %	-5,69 %
	Odvětví	11,96 %	11,73 %	11,62 %	X
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Podnik	58,70 %	29,59 %	31,85 %	-18,42 %
	Odvětví	18,51 %	17,28 %	15,81 %	X
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	Podnik	31,23 %	17,30 %	22,19 %	-11,04 %
	Odvětví	14,30 %	13,43 %	12,89 %	X

Pokud hodnoty srovnáme s odvětvím, můžeme říct, že všechny vypočtené ukazatele rentability firmy v letech 2017-2019 dosahují vyšších hodnot než v odvětví. Díky dosažené ztrátě v roce 2020 se tyto hodnoty pohybují v záporných hodnotách.

Analýza aktivity

Tabulka 21 Aktivita firmy MION KOVO (vlastní zpracování z výkazů)

		2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	Podnik	1,72	1,17	1,62	2,41
	Odvětví	1,23	1,23	1,32	X
Doba obratu zásob (počet dnů)	Podnik	5	4	3	2
	Odvětví	48	50	47	X
Doba obratu krát. pohledávek	Podnik	51	116	125	42
	Odvětví	75	73	69	X
Doba obratu krát. závazků	Podnik	69	94	77	50
	Odvětví	77	74	69	X

Obrat celkových aktiv, který představuje efektivitu jejich využívání má rostoucí trend a dosahuje lepších hodnot než odvětví. Společnost majetek lépe využívá než podniky v odvětví.

Ukazatel doby obratu zásob udává, za jak dlouho peněžní prostředky přejdou přes výrobky a zboží zpět k penězům. Nízké hodnoty jsou díky držení minimálních zásob v podniku.

Doba obratu pohledávek, tedy doba, za jak dlouho uhradí odběratelé vystavené faktury se do roku 2019 prudce zvyšovala. Firma měla velké potíže s úhradou od svých odběratelů a nemohla tak uhrazovat své splatné závazky. Dostávalo ji to do nevýhodné role věřitele, kdy neefektivně úvěrovala své odběratele. V roce 2020 začala využívat faktoringovou společnost pro odběratele Škoda Auto, kde firma získala peněžní prostředky dříve než úhrada od daného odběratele. Odvětví na tom bylo v období let 2017-2019 lépe než sledovaný podnik.

Doba obratu závazků se u společnosti snížila v roce 2020 na 50 dní. Podnik se v tomto roce dostal do role, kdy první získal peněžní prostředky a poté mohl platit své splatné závazky.

Další ukazatele finanční analýzy

Tabulka 22 Další ukazatele MION KOVO (vlastní zpracování z výkazů)

		2017	2018	2019	2020
Tržby / počet zaměstnanců	Podnik	2 051	2 020	3 264	4 601
	Odvětví	2 517	2 645	2 773	X
Osobní náklady / počet zaměstnanců	Podnik	445	465	558	601
	Odvětví	465	499	532	X
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	Podnik	776	737	947	527
	Odvětví	799	838	884	X
Výkonová spotřeba / tržby	Podnik	61,07 %	63,34 %	70,98 %	88,55 %
	Odvětví	69,58 %	69,54 %	68,22 %	X
Osobní náklady / tržby	Podnik	21,72 %	23,01 %	17,10 %	13,07 %
	Odvětví	18,48 %	18,86 %	19,20 %	X
Odpisy / tržby	Podnik	1,00 %	2,36 %	1,66 %	1,39 %
	Odvětví	3,98 %	3,99 %	3,76 %	X
Přidaná hodnota / tržby	Podnik	37,86 %	36,47 %	29,03 %	11,45 %
	Odvětví	31,73 %	31,69 %	31,86 %	X
Osobní náklady / přidaná hodnota	Podnik	57,35 %	63,08 %	58,92 %	114,16 %
	Odvětví	58,23 %	59,54 %	60,25 %	X
Odpisy / přidaná hodnota	Podnik	2,64 %	6,46 %	5,70 %	12,11 %
	Odvětví	12,55 %	12,61 %	11,80 %	X
VH před zdaněním / přidaná hodnota	Podnik	39,27 %	28,45 %	30,66 %	-22,82 %
	Odvětví	29,51 %	28,50 %	26,30 %	X

Tabulka 22 uvádí další poměrové ukazatele společnosti a odvětví ve sledovaném období.

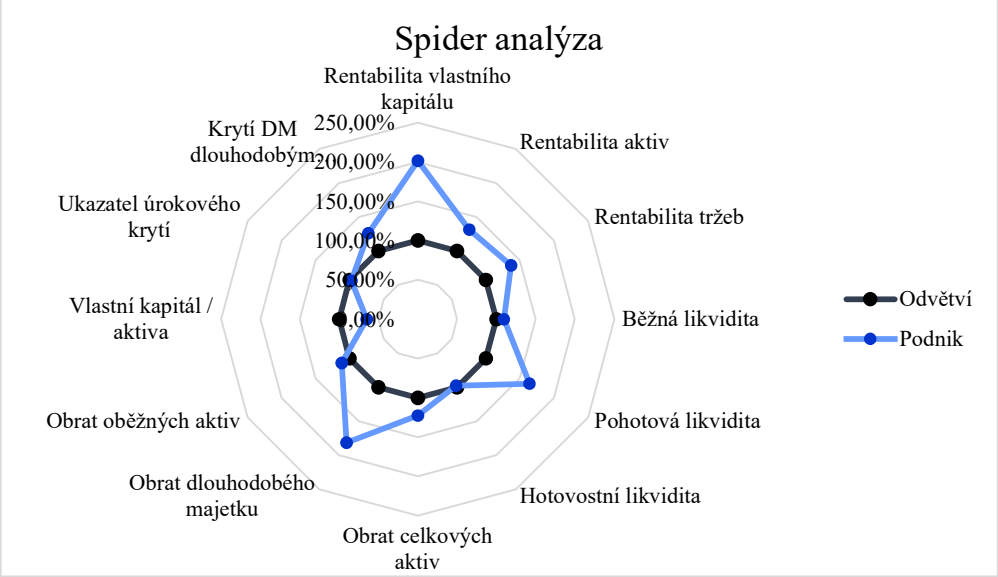
Tržby, které se vztahují na jednoho zaměstnance, se v prvních dvou sledovaných letech pohybují v nižších hodnotách než v odvětví. Naopak v roce 2019 a 2020 hodnoty rostou. Důvodem je zvýšený růst tržeb oproti mírnějšímu růstu počtu zaměstnanců. Naopak osobní náklady na jednoho zaměstnance se každoročně zvyšují zhruba stejným tempem jako v odvětví. Přidaná hodnota na počet zaměstnanců dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2019, a naopak nejnižší je v roce 2020, kdy hodnota klesla na 527.

Spider analýza

V rámci srovnání poměrových ukazatelů s odvětvím je využita spider analýza, která je vyobrazena pomocí paprskového grafu. Základnou pro výpočet slouží ukazatelé odvětví, hodnoty společnosti jsou procentním podílem hodnoty odvětví. Z grafu je zřejmé, že společnost MION KOVO dosahuje v roce 2019 lepších hodnot s výjimkou ukazatele poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv.

Tabulka 23 Spider analýza (vlastní zpracování z výkazů)

		Podnik	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita vlastního kapitálu	31,85 %	15,81 %
	Rentabilita aktiv	15,26 %	11,62 %
	Rentabilita tržeb	9,39 %	6,86 %
Likvidita	Běžná likvidita	2,06	1,88
	Pohotová likvidita	2,02	1,23
	Hotovostní likvidita	0,43	0,44
Obratovost	Obrat celkových aktiv	1,62	1,32
	Doba obratu krátkodobých pohledávek	125	69
	Doba obratu krátkodobých závazků	77	69
Zadluženost	Vlastní kapitál / aktiva	0,37	0,57
	Ukazatel úrokového krytí	19,31	19,82
	Krytí DM dlouhodobým kapitálem	1,92	1,59



Obrázek 14 Spider graf (vlastní zpracování)

8.4.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele slouží ke zjištění finančního zdraví podniku a ukazují, zda v blízké budoucnosti by mohla společnost zbankrotovat. Zaměřím se na analyzování finančního zdraví pomocí modelu Z-skóre a Indexu IN05.

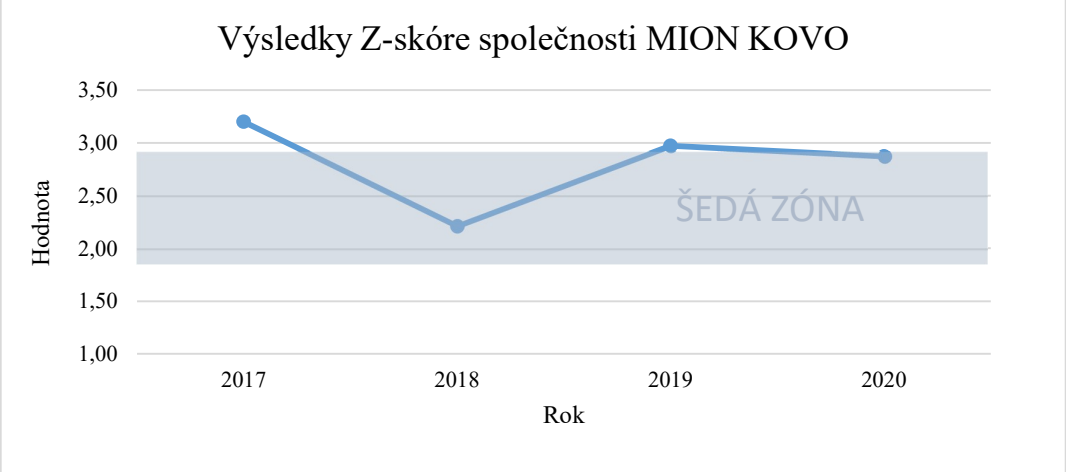
Z-skóre

Tento model je dán součtem pěti běžných poměrových ukazatelů je využit následující vzorec:

$$\mathbf{Z-skóre = 0,717 * x1 + 0,847 * x2 + 3,107 * x3 + 0,42 * x4 + 0,998 * x5}$$

Tabulka 24 Altmanův index (vlastní zpracování z výkazů)

Altmanův index	Váha ukazatele	2017	2018	2019	2020
x_1 = ČPK/aktiva	0,717	0,11	0,14	0,26	0,10
x_2 = nerozdělený zisk/aktiva	0,847	0,30	0,29	0,31	0,29
x_3 = EBIT/aktiva	3,107	0,83	0,40	0,47	-0,18
x_4 = VK/CZ	0,42	0,23	0,22	0,30	0,25
x_5 = tržby/aktiva	0,998	1,73	1,17	1,62	2,40
Z-skóre	**X**	**3,20**	**2,22**	**2,97**	**2,87**



Obrázek 15 Výsledky Z-skóre firmy MION KOVO (vlastní zpracování)

Jak je zřejmé z tabulky, společnost v roce 2018 mohla mít velké finanční problémy. Ostatní roky se pohybují těsně okolo vyšší hranice šedé zóny a můžeme konstatovat, že podnik je finančně stabilní. Významnou položkou ovlivňující pozitivní výsledky je zvyšující se obratovost aktiv.

Index IN05

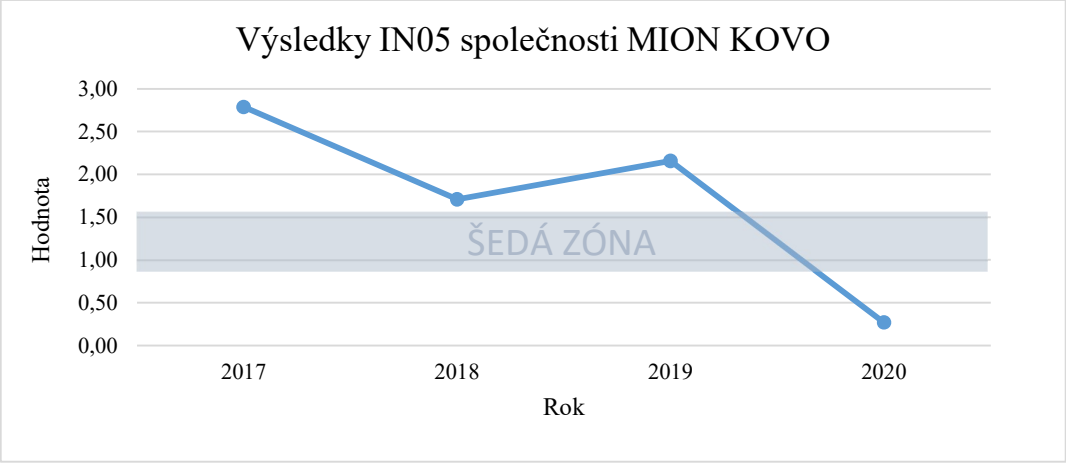
Výpočet indexu IN je podle vzorce:

$$IN05 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,97 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$$

Tabulka 25 Index IN05 (vlastní zpracování z výkazů)

IN05	Váha ukazatele	2017	2018	2019	2020
x_1 = aktiva / CZ	0,13	0,20	0,20	0,26	0,23
x_2 = EBIT / nákladové úroky	0,04	1,03	0,61	0,77	-0,38
x_3 = EBIT/aktiva	3,97	1,06	0,52	0,61	-0,23
x_4 = Výnosy / aktiva	0,21	0,36	0,25	0,34	0,51
x_5 = OA / Kr. závazky	0,09	0,13	0,13	0,19	0,13
Index IN05	**X**	**2,79**	**1,71**	**2,16**	**0,27**

Jak je zřejmé z tabulky, v prvních 3 letech podnik tvoří hodnotu a má dobrou finanční situaci. V roce 2020 ale dosáhl hodnoty 0,27, což znamená, že podnik netvořil hodnotu a je ovlivněný především zápornými hodnotami ukazatele úrokového krytí a rentability aktiv způsobenou ztrátou.



Obrázek 16 Index IN05 firmy MION KOVO (vlastní zpracování)

8.4.5 Zhodnocení finanční analýzy

Na základě analýzy bylo zjištěno, že výrobní podnik nedrží skoro žádné zásoby materiálu na skladě a tím eliminuje další náklady s tím souvisejícím. Proto na běžnou likviditu působí spíše položka krátkodobých pohledávek a finančního majetku. Krátkodobé pohledávky tvořily v roce 2019 dokonce 55 % z celkové bilanční sumy aktiv. Firma tuto hodnotu částečně snížila v roce 2020 díky metodě využití odkoupení krátkodobých pohledávek – faktoringu. Tuto metodu využívá zejména k získání finančních prostředků ještě dříve, než je její splatnost, a podnik může tyto finanční prostředky dále efektivně využít. Nevýhodou je cena faktoringové provize, kterou musí společnost platit. Podnik také využívá skonto u dvou zahraničních odběratelů, kteří se ho snaží vždy využít. Proto pohotová a okamžitá likvidita společnosti dosahuje lepších hodnot než v odvětví a hodnotím tento krok za pozitivní.

Negativním jevem byla v letech 2018 a 2019 špatná doba obratu krátkodobých pohledávek, která byla v porovnáním s dobou obratu krátkodobých závazků podstatně vyšší. Dodavatelům společnost hradila dřív, než dostala své peněžní prostředky od svých odběratelů. Díky snížení hodnoty krátkodobých pohledávek v roce 2020 byly tyto hodnoty v pořádku a doba obratu krátkodobých pohledávek se výrazně zkrátila.

Celková zadluženost společnost má stabilní vývoj díky čerpání dlouhodobých úvěrů, které byly poskytnuty na novou výrobní halu a dosahuje hodnoty cca 64 % v každém roce.

Ukazatelé rentability podniku dosahují sice vyšších hodnot než v daném odvětví, ale negativním jevem je pomalu snižující trend a ztráta v roce 2020, která byla způsobena díky nákladům, které rostly rychleji než dané výnosy. Největší zastoupení nákladů měla výkonová spotřeba, především spotřeba materiálu a energií a služeb, které meziročně rostly. Ztráta v roce 2020 byla způsobena zejména zvýšením nákladů na služby. Společnost nechtěla odmítnout nové kontrakty od svého stálého zákazníka a přijala zakázky, které byly obtížné jak časově, tak nákladově. Obecně se dá říct, že výroba přepravních palet je velmi náročná na prostorové vybavení. Proto musela pronajmout montážní halu ve Veselí nad Moravou, se kterou vznikly další náklady jako nájem prostor, nájem externích pracovníků a svářečů, nájem sociálního vybavení, doprava, ostraha. Také zvýšení nákladů za jednotlivé kooperace se promítly do zvýšení položky a firma se dostala v roce 2020 do ztráty. Díky zvyšujícím se nákladům bych doporučila důkladný rozbor těchto jednotlivých nákladů a jejich efektivnější řízení. Celkově bych hospodaření společnosti MION KOVO hodnotila za finančně stabilní.

9 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Následující část je věnována projektu tvorby finančního plánu pro firmu MION KOVO s. r. o. na období 3 let 2021-2023. Dlouhodobý plán bude sestaven ve třech různých alternativách:

- **v základní variantě,** která bude odrážet pravděpodobný vývoj,
- **optimistické variantě,** která bude počítat s výraznějším růstem tržeb,
- **v pesimistické variantě**, která bude předpokládat nepříznivou ekonomickou situaci v důsledku covidu a snížení zakázek v roce 2021. Postupně se ale bude očekávat zlepšování situace v dalším období.

Všechny tři varianty budou obsahovat plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

Jednotlivé varianty finančního plánu budou porovnány pomocí poměrových ukazatelů a následné jedna z variant konkretizována do krátkodobého finančního plánu pro rok 2021.

Za celou dobu existence firmy se vedení podniku dlouhodobým finančním plánováním nikdy nezabývalo. Žádná koncepce budoucího vývoje v dlouhodobém horizontu nebyla implementována a společnost nepřipravovala výkazy s předpovědí budoucího hospodaření na více let. Podnik se zaobírá jen krátkodobými výhledy, kdy se zaměřuje na krátkodobý plán výroby, plán tržeb a nákladů.

Nejdůležitějším bodem pro sestavení plánů je určení cílů a strategií podniku. Základní cíl podniku je *maximalizace tržní hodnoty společnosti*, dílčí cíle jsou následující:

- **dosažení kladného výsledku hospodaření** a zlepšení rentabilitních ukazatelů – cílem je dosažení dostatečných tržeb a snížení nákladů, zejména v položce výkonová spotřeba, která se v posledním roce prudce zvedla,
- **rozvoj prodejů do zemí EU** – jedná se o získání nových kontraktů ze zemí EU,
- **oblast aktivity** – ponechání doby obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků,
- **oblast zadluženosti** – udržení finanční stability. V rámci využívání dlouhodobých bankovních úvěrů se snažit udržet její hodnotu a zachovat relativně finanční stabilitu podniku.

10 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

10.1 Základní varianta

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu odráží nejpravděpodobnější vývoj společnosti v následujících třech letech. Jak bylo vidět ve finanční analýze, meziroční růst tržeb se v minulosti vyvíjel rychlým tempem, proto lze předpokládat, že by růst měl být i v následujících letech ale pomalejší rychlostí. Tomuto vývoji napovídá i predikce HDP České republiky na následující období, která se očekává ve výši 3 % v roce 2021 a 3,7 % pro rok 2022. Růst je také ovlivněn získáním potencionálních odběratelů na evropském trhu. V roce 2021 společnost počítá s využitím nové montážní a skladovací haly, která čeká jen na uvedení do užívání, předpokládaná hodnota je 16 mil. Kč, která je financována z vlastních zdrojů a bankovního úvěru. Firma ušetří tímto i náklady za pronajaté prostory, které v roce 2020 využívala.

10.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Prvním krokem k sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty je určení tržeb z prodeje výrobků a služeb, na které navazují jednotlivé výnosové a nákladové položky, které jsou ovlivňovány vývojem tržeb. Další položky, které nelze predikovat v závislosti na tržbách jsou stanoveny individuálním posouzením s vedením firmy.

Výnosy

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Společnost MION KOVO s. r. o. je výrobní podnik, proto tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří nejvýznamnější a nejdůležitější položku všech výnosů.

Podnik je v současné době závislý převážně na odběratelích v rámci České republiky. Při vývozu se zaměřuje na zmíněné Německo a Slovensko. Díky obchodnímu zástupci se momentálně snaží firma oslovit potencionální zákazníky koncernu Volkswagen a firmy Porsche v Německu, Iveco či Toyota v České republice, kde očekává získání nových kontraktů s postupným každoročním zvyšováním. Naopak společnost počítá v rámci přepravních palet pro firmu Škoda Auto mírné pozastavení množství tendrů, zejména pomocí nichž se každoročně skokově zvyšovaly celkové tržby a s tím také související náročnost na jednotlivé kooperace. Naopak společnost Prusa3D nepředpokládá žádný útlum v oblasti dodávek pro 3D tiskárny v predikovaných letech.

Díky dlouhodobé spolupráci s těmito odběrateli, společnost neočekává v budoucnu ztrátu jednoho z nich. Proto v následujících letech predikuje mírné zlepšení dosahovaných tržeb v roce 2021 o 2,5 %. Hlavním důvodem je především očekávané zvýšení objemu zakázek.

V roce 2022 předpokládá další růst o 5 % tržeb díky získaným informacím o objemu zakázek od svých stálých zákazníků. V roce 2023 očekává zvýšení o dalších 6,5 %, kdy se opět očekává navýšení objemů zakázek. Zvýšení tržeb by také mohlo podpořit pořízení laserového stroje a ohraňovacího lisu, který firmě může získat nové zakázky na výpalky. Firma ale plánuje tyto stroje využívat převážně k pokrytí svých zakázek.

Plánovaná hodnota tržeb je v letech 2021-2023 za prodej vlastních výrobků uvedena v následující tabulce. Zahraniční obchod je tvořen vývozem na Slovensko a do Německa a do roku 2020 tvořil 22 % z celkových tržeb. Tento procentní podíl by se měl v následujícím období mírně zvyšovat.

Tabulka 26 Plánované tržby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Tržby tuzemsko	150 740	153 963	161 401	172 547
Tržby zahraničí	42 517	44 125	46 562	48 965
Tržby z prodej výrobků a služeb	**193 257**	**198 088**	**207 993**	**221 512**

Ostatní provozní výnosy

V nejbližších letech podnik neuvažuje o prodeji výrobních strojů, ale předpokládá prodej odepsaného automobilu v roce 2021 za hodnotu 40 tis. Kč. Další tržby z prodeje nepotřebného materiálu nepředpokládá, protože materiál vždy objednává v závislosti na přijatých kontraktech. Do položky jiných provozních výnosů v roce 2020 byly zaúčtovány tržby za odpady firmě Kovosteel a firma počítá s mírným nárůstem díky zvýšení výroby. Dále zde bylo započítáno odpuštění slev na sociálním pojištění v rámci programu Antivirus, který byl zapříčiněn pandemií COVID19. Firma nepředpokládá, že v dalších letech tento program bude zase využit.

Tabulka 27 Plánované ostatní provozní výnosy – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Prodej automobilu	0	40	0	0
Tržby za odpady	154	168	175	191
Antivirus – sociální pojištění	963	0	0	0
Ostatní provozní výnosy celkem	**1 117**	**208**	**175**	**191**

Ostatní finanční výnosy

Tato položka výnosů zahrnuje především kurzové zisky a úroky z vložených peněz na bankovních účtech. Společnost nepočítá s velkými výkyvy na měnovém trhu, proto počítá se stejnou výší jako v roce 2020.

Náklady

Výkonová spotřeba

Ve výkonové spotřebě je největší položkou spotřeba materiálu a energie a služby, které tvořily v minulosti vzrůstající trend celkového podílu na tržbách od 62 % do 88 %.

Spotřeba materiálu a energie

Hodnota materiálu a energie je stanovená na základě průměrného podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků a služeb v letech 2017 až 2020. Společnost odhadla navýšení spotřeby materiálu a energie pro následující roky o 6 %, tedy podíl je 47 % z celkových tržeb. Na zvýšení podílu má vliv především využití nového stroje, díky kterému se očekává vyšší spotřeba materiálu a energie, a do odhadu byl započítán také odhadovaný mírný nárůst cen vstupního materiálu.

Tabulka 28 Výkonová spotřeba materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků	75 412	76 115	143 602	193 257
Spotřeba mat. a energie	33 219	32 921	51 518	78 494
Podíl na tržbách	44 %	43 %	36 %	41 %
Průměrný % podíl na tržbách	41 %			
Odhad podílu na tržbách	**47 %**			

Služby

Největší podíl na těchto nákladech mají jednotlivé kooperace, které firma využívá a neumí je zajistit z vlastních možností. Do jednotlivých činnosti patří zajištění výpalků, svařování, zinkování, lakování, poplastování, ohýbání, broušení a jiné. Právě zajištění výpalků v roce 2020 činilo kolem 32 mil Kč. Pokud firma pořídí zmíněný vypalovací stroj, tyto náklady eliminuje na minimum a zajistí si tyto části ve vlastní režii. Mezi další náklady patřilo nájemné ve Veselí nad Moravou a v Hluku. Dále služby tvořily náklady na agenturní pracovníky, poradenské a servisní služby, opravy a údržba, náklady na telefony a jiné. Díky výstavbě nové haly v Hluku společnost ušetří za platbu nájemného ve Veselí nad Moravou, kterou využívala pro montáž palet a další výdaje s tím související – dopravu a pohonné hmoty i ostrahu objektu. Zefektivnění logistiky se také promítne do snížení nákladů. Firma plánuje přehled jízd (interní i externí) na týden dopředu, aby zajistila plynulý chod výroby a využila nejnižších nabídek na dopravu.

Jednatelé tedy odhadují snížení celkových služeb v roce 2021 20 %, v roce 2022 růst spojený se zvyšováním výroby, tedy celkový nárůst 3,5 % v roce 2022 a v roce 4,5 % 2023.

Tabulka 29 Plánované služby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba-služby	92 632	74 106	76 699	80 151
% změna		-20 %	+ 3,5 %	+ 4,5 %

Osobní náklady

Co se týče osobních nákladů, firma neuvažuje podstatně zvyšovat počet nových zaměstnanců. Společnost se snaží každoročně motivovat zaměstnance, a proto plánuje zvýšit tyto náklady o 1 % a v roce 2022–2023 o 2 %. Při plánování vycházím z průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance, které znázorňuje tabulka. Sociální pojištění a zdravotní pojištění je počítáno ve výši 34 % ze mzdových nákladů. Mezi ostatní náklady tvoří například hodnota stravenek, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům. Nárok na stravenky má zaměstnanec až po třech měsících od nástupu do zaměstnání. Jelikož firma neplánuje skokově navýšit počet zaměstnanců, ostatní náklady jsou odvozeny procentuálně na počtu dělníků. Firma využívala v posledním roce také agenturních dělníků, jejichž náklady byly zakomponovány ve službách. Výhodu vidím v pružnosti, kdy „pronájem“ zaměstnanců se využívá cyklicky, a společnost nemusí držet své zaměstnance, pokud není

zrovna velké množství práce. Za nevýhodu bych považovala to, že jsou s tím spojeny vyšší náklady (provize zprostředkovateli, vyšší ohodnocení, dorozumívání se).

Tabulka 30 Osobní náklady – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Počet zaměstnanců – plán (průměrně)	42	42	43	43
Osobní náklady	25 261	25 598	26 720	27 242
- mzdové náklady	18 470	18 655	19 481	19 871
- SZ a ZP (34 % ze mzdových nákladů)	6 190	6 343	6 624	6 756
- ostatní náklady	600	600	615	615
% růst mezd	-	1 %	2 %	2 %
Průměrná mzda	36,646	37,013	37,754	38,509

Úpravy hodnot z provozní činnosti

Společnost MION KOVO odpisuje dle jednotlivých odpisových plánů. Odepisuje software, jehož zbytková část bude odepsána v roce 2021, tedy 176 tis. Kč. U DHM se odepisují stavby a hmotné věci. Jelikož firma plánuje dát do užívání svoji novou budovu, kterou hodlá odepisovat 30 let, bude tento odpis zakomponován do přehledu v tabulce. Další hmotný majetek bude promítnut v nepatrném množství.

Tabulka 31 Odpisy – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Software	260	176	0	0
Budova	690	690	690	690
HMV	1 730	1626	1 504	1 399
Nová budova	X	533	1031	995
Odpis celkem	**2 680**	**3 025**	**3 225**	**3 084**

Ostatní provozní náklady

Společnost neuvažuje o prodeji nepotřebného materiálu v následujících letech, tudíž tato hodnota bude nulová. Mezi daně a poplatky, které platí, se řadí daň z nemovitých věcí, daň silniční a ostatní poplatky. Firma počítá se zvýšením daně zaplacené z nové haly. Hodnoty, které společnost odhaduje, jsou uvedeny v Tabulce 32.

Tabulka 32 Ostatní provozní náklady – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	Plánované období		
		2021	2022	2023
Daně a poplatky	**40**	**55**	**55**	**55**
Jiné provozní náklady	**373**	**384**	**389**	**385**
Povinný odvod za zdravotně postižení	103	103	105	105
Poskytnuté dary	19	15	23	25
Pojištění majetku a automobilů	165	180	175	169
Ostatní – zákonné pojištění zaměstnance, krácení aut za soukromé použití, placené smluvní pokuty	86	86	86	86

Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady, které obsahují kurzové ztráty, finanční dary, bankovní poplatky a úvěrové poplatky. Nepředpokládá se velkých výkyvů, proto tato položka zůstává stejná jako v roce 2020.

Daň z příjmů

Jedná se o položku splatné dani z příjmů, která je ve výši 19 %. Pro zjednodušení není výsledek hospodaření před zdaněním upraven o nedaňové náklady, odčitatelné položky a odložené daně.

Tabulka 33 Plánovaný VZZ – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Plánované období		
	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	198 088	207 993	221 512
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	167 207	174 456	184 262
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	93 102	97 757	104 111
Služby	74 106	76 699	80 151
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	25 598	26 720	27 242
Mzdové náklady	18 655	19 481	19 871
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	6 943	7 239	7 371
- Náklady na SZ, ZP	6 343	6 624	6 756
- Ostatní náklady	600	615	615
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	3 025	3 225	3 084
Ostatní provozní výnosy	208	175	191
Tržby z prodaného DM	40	0	0
Jiné provozní výnosy	168	175	191
Ostatní provozní náklady	439	444	440
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
Daně a poplatky	55	55	55
Jiné provozní náklady	384	389	385
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2 028	3 323	6 676
Nákladové úroky a podobné náklady – ostatní	486	486	486
Ostatní finanční výnosy	1 370	1 370	1 370
Ostatní finanční náklady	788	788	788
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	96	96	96
**** VH před zdaněním**	**2 124**	**3 419**	**6 772**
Daň z příjmů – splatná	403	650	1 287
**** VH po zdanění**	**1 720**	**2 770**	**5 485**
**** VH za účetní období**	**1 720**	**2 770**	**5 485**

10.1.2 Plánování rozvahy

Následující část se zaměřuje na plánování jednotlivých položek aktiv a pasiv v rámci základní varianty.

Dlouhodobý majetek

Společnost MION KOVO neplánuje v následujících třech letech novou investici do softwaru, zbývající část stávajícího softwaru bude odepsána v roce 2021.

Položka staveb zůstane konstantní, protože firma neuvažuje o další koupi pozemku. Důležitou položkou je nová výrobní hala, která se v roce 2020 promítala v položce nedokončený DHM a která bude dána do užívání v roce 2021, tudíž tato hodnota se promítne do DHM a začne se postupně odepisovat. Ostatní položky plánuje podnik odepisovat dle odpisových plánů. Hodnota v roce 2021 by měla být 38 204 tis. Kč, v roce 2022 34 979 tis. Kč a v roce 2023 31 895 tis. Kč.

Oběžný majetek

Zásoby

Společnost chce pokračovat v nákupu materiálu přímo do výroby, tedy „just in time“, proto v této položce počítá s hodnotou podílu na tržbách výrobků a tržeb v minulosti pro nedokončenou výrobu a polotovary a výrobky. Hodnota materiálu by se mohla zvednout, proto firma odhaduje podíl na tržbách o něco vyšší než v minulých letech, průměrně tedy 0,35 %, díky novému stroji a lisu.

Tabulka 34 Plánované zásoby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	% podíl	2021	2022	2023
Zásoby celkem	**X**	**1 327**	**1 394**	**1 484**
Materiál	0,35 %	693	728	775
Nedokončená výroba a polotovary	0,20 %	394	418	451
Výrobky	0,12 %	237	251	271

Pohledávky

Krátkodobé pohledávky

Položka krátkodobých pohledávek obsahuje pohledávky z obchodních vztahů a pohledávky ostatní. U ostatních pohledávek se neočekává výrazná změna, proto hodnoty budou odvozeny ve stejné hodnotě jako v roce 2020. Při analýze ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek v roce 2020 činila 42 dnů (doba obratu pohledávek z obchodních vztahů – 31 dnů) a převyšovala dobu obratu závazků. Proto firma plánuje ponechat tuto dobu i v dalších letech.

Tabulka 35 Plánované pohledávky – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	Plánované období		
		2021	2022	2023
Plánovaná doba obratu pohledávek (dny)	31	31	31	31
Pohledávky z obchodních vztahů	16 430	16 824	17 665	18 813
Tržby	193 257	198 088	207 993	221 512

Peněžní prostředky

Peněžní prostředky má podnik v pokladně a na bankovním účtu. Vysokou hotovostní likviditu chce podnik zachovat a měla by se pohybovat zhruba jako v roce 2020, což je horní hranice doporučované hodnoty hotovostní likvidity. Tím se podnik může vyvarovat riziku platební neschopnosti. Podnik počítá díky vyšším obratům s větším množstvím peněžních prostředků zejména na bankovních účtech.

Časové rozlišení aktiv

Tato položka je spojena s náklady příštích období, kterou tvoří pojištění aut, roční licence počítačů, náklady na audit, ISO, poplatky na firemní server apod. Firma se bude snažit tuto hodnotu snižovat a předpokládá hodnoty v roce 2021 420 tis. Kč, v roce 2022 400 tis. Kč a v roce 2022 380 tis. Kč.

Pasiva

Vlastní kapitál

Základní kapitál společnosti se v budoucí dohledné době nebude zvyšovat a zůstane na původní hodnotě. Nerozdělený zisk minulých let se bude nadále kumulovat jako tomu

bylo i předchozí roky. Výsledek hospodaření běžného účetního období je shodný s plánovaným výkazem zisků a ztráty.

Cizí zdroje

Závazky

Dlouhodobé závazky

Firma neplánuje další úvěr a bude se snažit jednotlivé bankovní úvěry, kterých má několik k úvěrovým institucím, postupně splácet. Tyto úvěry společnost využívá pro svůj další rozvoj a jsou pro ni výhodné vzhledem k poměrně nízké úrokové sazbě, která byla společnosti nabídnuta. Poslední úvěr, který byl poskytnut byl v roce 2020 na výstavbu nové haly, se začne postupně splácet od ledna 2021 v hodnotě 90 tis. Kč měsíčně. Zbylou hodnotu budovy firma financuje z vlastních prostředků.

Krátkodobé závazky

Plánované závazky tvoří především závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky jako jsou závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky k sociálnímu a zdravotnímu zabezpečení, daňové závazky ke státu.

Krátkodobé přijaté zálohy v následujících letech firma neočekává, proto bude hodnota nulová. Závazky z obchodních vztahů vychází z doby obratu závazků roku 2020, kdy tato hodnota činila 35 dní, a společnost by chtěla tuto dobu ponechat a udržet tak dobré renomé u svých dodavatelů. Tato doba je vyšší, než je doba, za kterou firma dostane finanční prostředky od svých odběratelů, což je pro firmu pozitivní.

Tabulka 36 Plánované závazky – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	Plánované období		
		2021	2022	2023
Plánovaná doba obratu závazků (dny)	35	35	35	35
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	18 767	18 995	19 945	21 241
Tržby	193 257	198 088	207 993	221 512

Závazky vůči svým zaměstnancům a s tím související sociální a zdravotní pojištění společnost plánuje ponechat ve výši 1/12 z celkových plánovaných mezd v jednotlivých letech, což se jeví jako nezaplacený prosincový závazek, který dluží podnik svým zaměstnancům. Závazky vůči státu, dohodné účty pasivní a jiné závazky jsou těžce

předvídatelné, proto stanovení hodnot je převzato z roku 2020 a jsou určeny v konstantní výši ve všech budoucích letech.

Časové rozlišení pasiv

Položka výdaje příštích období se postupně snižují, a to z důvodu vyúčtování vícenákladů dodávek pro firmu Škoda Auto. Tyto vícenáklady ze strany zákazníka jsou spojeny s úpravou rozměrů jednotlivých palet v průběhu zakázky. Společnost odhaduje v následujících letech snížení této položky na 4 mil. Kč a v následujících letech nepředpokládá, že tato hodnota se výrazně zvýší.

Tabulka 37 Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

V tis. Kč	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	**77 448**	**78 999**	**83 726**
Dlouhodobý majetek	**38 204**	**34 979**	**31 895**
Dlouhodobý nehmotný majetek	**0**	**0**	**0**
Dlouhodobý hmotný majetek	**38 204**	**34 979**	**31 895**
Pozemky	3 052	3 052	3 052
Stavby	30 776	29 055	27 370
Samostatné movité věci SMV	4 376	2 872	1 473
Oběžná aktiva	**38 824**	**43 640**	**51 471**
Zásoby	**1 327**	**1 394**	**1 484**
Materiál	693	728	775
Nedokončená výroba a polotovary	396	416	443
Výrobky	238	250	266
Poskytnuté zálohy za zásoby	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	**22 603**	**23 444**	**24 592**
Pohledávky z obchodních vztahů	16 824	17 665	18 813
Pohledávky ostatní	5 779	5 779	5 779
- stát daňové pohledávky	1 612	1 612	1 612
- krátkodobé poskytnuté zálohy	87	87	87
- jiné pohledávky	4 080	4 080	4 080
Peněžní prostředky	**14 894**	**18 802**	**25 394**
Peněžní prostředky v pokladně	3 535	4 843	5 429
Peněžní prostředky na bankovních účtech	11 359	13 959	19 965
Časové rozlišení aktiv	**420**	**380**	**360**
Náklady příštích období	420	380	360

PASIVA CELKEM	77 448	78 999	83 726
Vlastní kapitál	**29 130**	**31 900**	**37 385**
Základní kapitál	3	3	3
Výsledek hospodaření minulých let	27 407	29 127	31 897
- nerozdělený zisk minulých let	27 407	29 127	31 897
Výsledek hospodaření běžného úč. období	1 720	2 770	5 485
Cizí zdroje	**44 318**	**43 099**	**42 341**
Závazky	**44 318**	**43 099**	**42 341**
Dlouhodobé závazky	16 525	14 263	12 165
Závazky k úvěrovým institucím	16 525	14 263	12 165
Krátkodobé závazky	27 793	28 836	30 176
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	18 995	19 945	21 241
Závazky ostatní	8 798	8 892	8 935
- závazky ke společníkům	4 012	4 012	4 012
- závazky k zaměstnancům	1 555	1 623	1 656
- závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	579	603	614
- stát – daňové závazky a dotace	2 294	2 294	2 294
- dohadné účty pasivní	60	60	60
- jiné závazky	299	299	299
Časové rozlišení pasiv	**4 000**	**4 000**	**4 000**
Výdaje příštích období	4 000	4 000	4 000

10.1.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků je sestaven pomocí nepřímé metody a zobrazuje přehled o pohybu peněžních prostředků z provozní, investiční i finanční činnosti podniku.

Jak je vidět v Tabulce 38, cash flow je z provozní činnosti kladné, to znamená, že podnik má vyšší příjmy než výdaje. Firma v následujících letech neplánuje žádné další investice do majetku, proto hodnoty investičního cash flow jsou nulové. Cash flow z finanční činnosti je ve všech letech záporné, protože dochází k postupnému splácení bankovních úvěrů.

Tabulka 38 Plánované cash flow – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	15181	14 894	18 802
VH	1 720	2 770	5 485
Odpisy	3 025	3 225	3 084
Změna stavu zásob	-175	-67	-91
Změna stavu pohledávek	-394	-841	-1 148
Změna stavu časového rozlišení aktiv	53	40	20
Změna stavu krátkodobých závazků	737	1 043	1 340
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-3 463	0	0
CF z provozní činnosti	1 502	6 170	8 690
Změna stavu DM	0	0	0
CF z investiční činnosti	**0**	**0**	**0**
Změna stavu dlouhodobých závazků	-1 789	-2 262	-2 098
CF z finanční činnosti	-1 789	-2 262	-2 098
Pohyb peněžních prostředků	-287	3 908	6 592
Konečný stav peněžních prostředků	14 894	18 802	25 394

10.2 Optimistická varianta

Optimistický dlouhodobý finanční plán bude počítat s výraznějším růstem tržeb z prodeje svých výrobků na základě většího úspěchu v oblasti získávání nových zákazníků.

10.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za prodej výrobků a služeb

Optimistická varianta počítá s růstem celkových tržeb díky získání nových odběratelů na evropském trhu a navýšením kontraktů od stávajících zákazníků. Počítána je obdobným způsobem jako základní varianta. Díky zakoupení ohraňovacího lisu počítá, že podnik by mohl nabídnout rozšířené výrobní možnosti, což by se projevilo získáním úplně nových potencionálních zákazníků. Proto se v roce 2021 může očekávat růst tržeb o 8 % oproti předchozímu roku.

Rostoucí trend podnik očekává i v následujících letech 2022 a 2023 a počítá zvýšení o dalších 10 % díky dobré spolupráci nových zákazníků, které by mohlo být navázáno pevnou spoluprací do dalších let.

Ostatní provozní výnosy

Společnost neuvažuje o prodeji nějakého výrobního stroje do roku 2023. V budoucnu by mohlo přijít na nahrazování strojního vybavení, tedy odprodej starých a nákup nových strojů.

Tržby za odpady firmě Kovosteel by se mohly díky zvýšení výroby zvýšit. Navýšení je zobrazeno v tabulce a je vypočítáno jako procentní podíl k položce spotřeby materiálu a energie.

Tabulka 39 Plánované ostatní provozní výnosy – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	**2020**	**Plánované období**		
		2021	2022	2023
Prodej automobilu	0	40	0	0
Tržby za odpady	154	196	216	237
Antivirus – SP	963	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	**1 117**	**236**	**216**	**237**

Spotřeba materiálu a energie

Hodnota materiálu a energie je stanovená na základě průměrného podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků a služeb v letech 2017 a 2020, jako to bylo v základní variantě. Společnost tedy počítá s navýšením celkově o 6 %, tedy podílu 47 % na tržbách.

Služby

Vedení společnosti očekává v roce 2021 snížení nákladů. Jedná se především o úsporu nákladů za výpalky, které společnost zajistí z vlastních výrobních možností, jak bylo uvedeno v základní variantě. Naopak, pokud se firmě zvýší objem zakázek, bude více využívat jiné kooperace (lakování, zinkování, broušení, ohýbání), které souvisí a jsou nepostradatelné k výrobě výrobků. Očekává tedy snížení o 15 % oproti předchozímu roku.

Jelikož firma očekává v dalších letech zvýšení výroby, jednotlivé služby se každoročně budou zvyšovat a předpokládá se o 6,5 % v následujících letech.

Tabulka 40 Plánované služby – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba-služby	92 632	78 737	83 855	89 306
% změna		-15 %	+ 6,5 %	+ 6,5 %

Osobní náklady

V jednotlivých letech předpovídá postupné zvyšování o 2,5 %, 3 % a 3,5 % meziročního nárůstu průměrné mzdy. Díky pořízení stroje a většího objemu zakázek firma počítá s průměrným zvyšováním zaměstnanců, které zobrazuje tabulka. Společnost také dále bude využívat externí pracovníky dle potřeby.

Tabulka 41 Osobní náklady – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	Plánované období		
		2021	2022	2023
Počet zaměstnanců – plán (průměrně)	42	43	45	46
Osobní náklady	25 261	26 586	27 394	28 345
- mzdové náklady	18 470	19 382	19 964	20 662
- SZ a ZP (34 % ze mzdových nákladů)	6 280	6 590	6 788	7 025
- ostatní náklady	600	614	643	657
% růst mezd	-	2,5 %	3,0 %	3,5 %
Průměrná měsíční mzda	36,646	37,562	38,689	40,043

U zbývajících položek nákladů firma nepředpokládá jiných změn, proto zůstanou ve stejné výši jako v základní variantě.

Tabulka 42 Plánovaný VZZ – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Plánované období		
	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	208 718	229 589	252 548
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	176 834	191 762	208 003
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	98 097	107 907	118 698
Služby	78 737	83 855	89 306
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	26 586	27 394	28 345
Mzdové náklady	19 382	19 964	20 662
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	7 204	7 430	7 682
- Náklady na SZ, ZP	6 590	6 788	7 025
- Ostatní náklady	614	643	657
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	3 025	3 225	3 084
Ostatní provozní výnosy	236	216	237
Tržby z prodaného DM	40	0	0
Jiné provozní výnosy	196	216	237
Ostatní provozní náklady	439	444	440
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
Daně a poplatky	55	55	55
Jiné provozní náklady	384	389	385
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2 069	6 980	12 914
Nákladové úroky a podobné náklady – ostatní	486	486	486
Ostatní finanční výnosy	1 370	1 370	1 370
Ostatní finanční náklady	788	788	788
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	96	96	96
**** VH před zdaněním**	**2 165**	**7 076**	**13 010**
Daň z příjmů – splatná	411	1 344	2 472
**** VH po zdanění**	**1 754**	**5 732**	**10 538**
**** VH za účetní období**	**1 754**	**5 732**	**10 538**

10.2.2 Plánování rozvahy

Dlouhodobý majetek

Stejně jako u základní varianty společnost nepředpokládá pořízení dalšího dlouhodobého majetku a bude odepisovat dle odpisového plánu, proto hodnoty budou stejné.

Oběžný majetek

Zásoby

Protože se plánuje zvýšení tržeb, očekává se zvýšení zásob. Materiál by se měl podle odhadů pohybovat na 0,5 % podílu na tržbách, protože firma očekává i další zakázky na výpalky od jiných firem a musí držet určitou část opakujících se surovin skladem, aby reagovala pružně. Nedokončená výroba a výrobky budou v plánovaném období vypočítané procentuálně stejně jako v základní variantě a to 0,2 % hodnoty z tržeb pro nedokončenou výrobu a polotovary a 0,12 % pro výrobky.

Krátkodobé pohledávky a časové rozlišení

Plánovaná výše pohledávek z obchodních vztahů je stanovena pomocí doby obratu pohledávek a ostatní hodnoty pohledávek jsou stanoveny jako v základní variantě. Firma by chtěla držet dobu obratu pohledávek z obchodních vztahů na 31 dní pro všechny plánované roky.

Peněžní prostředky

Podnik počítá díky vyšším obratům s větším množstvím peněžních prostředků zejména na bankovních účtech a bude se snažit udržet dodatečnou likviditu.

Časové rozlišení

Časové rozlišení je plánováno ve stejné výši jako v předchozí variantě.

Pasiva

Vlastní kapitál

Ani v případě příznivého vývoje podnik neplánuje navyšování základního kapitálu a rovněž dosažený zisk bude kumulovat jako v minulých letech. Tedy celková výše vlastního kapitálu bude mít meziroční rostoucí tendenci díky plánovanému výsledku hospodaření.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím jsou plánovány ve stejné výši jak v předchozí variantě a neplánuje se další úvěr na další majetek.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky budou stanoveny jako v základní variantě. Doba obratu závazků z obchodních vztahů je plánována na 35 dnů.

Časové rozlišení

Časové rozlišení se nebude nijak měnit oproti předchozí variantě.

Tabulka 43 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)

V tis. Kč	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	**78 583**	**84 122**	**94 842**
Dlouhodobý majetek	**38 204**	**34 979**	**31 895**
Dlouhodobý nehmotný majetek	**0**	**0**	**0**
Dlouhodobý hmotný majetek	**38 204**	**34 979**	**31 895**
Pozemky	3 052	3 052	3 052
Stavby	30 776	29 055	27 370
Samostatné movité věci SMV	4 376	2 872	1 473
Oběžná aktiva	**39 959**	**48 763**	**62 587**
Zásoby	**1 711**	**1 883**	**2 071**
Materiál	1 044	1 148	1 263
Nedokončená výr.a polotovary	417	459	505
Výrobky	250	276	303
Poskytnuté zálohy za zásoby	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	**23 506**	**25 278**	**27 228**
Pohledávky z obchodních vztahů	17 727	19 499	21 449
Pohledávky ostatní	5 779	5 779	5 779
- stát daňové pohledávky	1 612	1 612	1 612
- krátkodobé poskytnuté zálohy	87	87	87
- jiné pohledávky	4 080	4 080	4 080
Peněžní prostředky	**14 742**	**21 602**	**33 288**
Peněžní prostředky v pokladně	2 948	4 320	6 658
Peněžní prostředky na bankovních účtech	11 793	17 282	26 630
Časové rozlišení aktiv	**420**	**380**	**360**
Náklady příštích období	420	380	360

PASIVA CELKEM	78 583	84 122	94 842
Vlastní kapitál	**29 164**	**34 895**	**45 433**
Základní kapitál	3	3	3
Výsledek hospodaření minulých let	27 407	29 161	34 892
- nerozdělený zisk minulých let	27 407	29 161	34 892
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 754	5 732	10 538
Cizí zdroje	**45 420**	**45 226**	**45 409**
Závazky	**45 420**	**45 226**	**45 409**
Dlouhodobé závazky	16 525	14 263	12 165
Závazky k úvěrovým institucím	16 525	14 263	12 165
Krátkodobé závazky	28 895	30 963	33 244
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	20 014	22 015	24 217
Závazky ostatní	8 881	8 948	9 027
- závazky ke společníkům	4 012	4 012	4 012
- závazky k zaměstnancům	1 615	1 664	1 722
- závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	600	619	640
- stát – daňové závazky a dotace	2 294	2 294	2 294
- dohadné účty pasivní	60	60	60
- jiné závazky	299	299	299
Časové rozlišení pasiv	**4 000**	**4 000**	**4 000**
Výdaje příštích období	4 000	4 000	4 000

10.2.3 Plánované cash flow

Hodnota konečných peněžních prostředků má rostoucí trend. Cash flow z provozní činnosti je ve všech letech kladné. Převážně na tom má vliv kladný výsledek hospodaření. Cash flow z finanční činnosti je tvořenou úhradou bankovních úvěrů.

Tabulka 44 Plánované cash flow – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	**15 181**	**14 742**	**21 602**
VH	1 754	5 732	10 538
Odpisy	3 025	3 225	3 084
Změna stavu zásob	-559	-171	-189
Změna stavu pohledávek	-1 298	-1 772	-1 950
Změna stavu časového rozlišení aktiv	53	40	20
Změna stavu krátkodobých závazků	1 839	2 069	2 281

Změna stavu časového rozlišení pasiv	-3 463	0	0
CF z provozní činnosti	1 350	9 122	13 784
Změna stavu DM	0	0	0
CF z investiční činnosti	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	-1 789	-2 262	-2 098
CF z finanční činnosti	-1 789	-2 262	-2 098
Pohyb peněžních prostředků	-439	6 860	11 686
Konečný stav peněžních prostředků	14 742	21 602	33 288

10.3 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta se bude lišit oproti základní variantě ze zhoršení situace díky poklesu zakázek od firmy Škoda Auto a nezískání tak velkého počtu nových zákazníků na evropském trhu. I v této variantě se počítá dát do užívání novou budovu, která bude sloužit pro montáž a sklad materiálu. V této kapitole budou uvedeny jen ty položky, které budou odlišné oproti základní variantě. U položek, které uvedené nejsou, se uvažuje stejný vývoj jako u varianty základní.

10.3.1 Výkazu zisku a ztráty

Tato část se zaměřuje na plánování jednotlivých výnosových a nákladových položek výkazu zisku a ztráty.

Tržby za prodej zboží

Společnost předpokládá, že pokud nezíská tolik nových tendrů od firmy Škoda Auto, na které je podnik z velké části závislý, může to ovlivnit činnost celé organizace a projeví se to ve všech položkách a výsledcích. I díky zhoršení ekonomické situaci může nastat situace, kdy podnik neobdrží nové kontrakty od firem z Německa a Slovenska. Naopak podnik má uzavřený kontrakt s firmou Prusa3D a nepřepokládá snížení objemů objednávek v dalších letech, tudíž s tímto objemem počítá konstantně.

Můžeme tedy počítat díky pozastavení v automobilovém průmyslu pro pesimistickou verzi snížení celkových tržeb v roce 2021 až 15 %, v roce 2022 se očekává mírné zvýšení o 4 % díky zlepšení ekonomické situace a získání zakázek a v roce 2023 o dalších 6 % zvýšení oproti předchozímu roku.

Ostatní provozní výnosy

Prodej automobilu zůstává pro rok 2021 totožný jako v ostatních variantách. Naopak tržby za odpady firmě Kovosteel firma stanovila jako 0,2 % z hodnoty materiálu, jako u předchozí varianty.

Tabulka 45 Plánované ostatní provozní výnosy – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Prodej automobilu	40	0	0
Tržby za odpady	154	161	170
Antivirus – SP	0	0	0
Ostatní prov. výnosy celkem	**194**	**161**	**170**

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je stanovena stejným způsobem jako u předchozích dvou variant. Co se týče služeb, firma díky menšímu objemu zakázek předpokládá, že hodnota služeb v roce 2021 klesne o 33 %. Úsporu vidí ve využití nového stroje, díky němuž si výpalky zajistí sama, také nevyužije externí pracovníky na montážích a ve svařovně, ušetří náklady v oblasti kooperací (lakování, zinkování, poplastovaní, broušení…) a také v oblasti logistiky – úspora pohonných hmot a externí dopravy, kterou zajišťuje pro převoz k zákazníkům. V následujícím roce očekává růst nákladů o 1 % a v roce 2023 o další 2 %.

Osobní náklady

V důsledku nižších předpokládaných tržeb společnost neočekává vysoký růst mezd jako u předchozích variant a zároveň dojde k ukončení pracovního poměru u 4 pracovníků. Díky motivaci chce ale udržet ostatní počet zaměstnanců, proto počítá s mírným růstem 0,5 % v roce 2021, v roce 2022 o 1 % a v roce 2023 o 1,5 %. Mělo by dojít také k efektivnějšímu využití, kdy pracovníci ve výrobě budou v případě výpadku zakázky přeřazeni na jinou pozici po určitou potřebnou dobu – montáž, kontrola. Další příjem nových zaměstnanců se bude odvíjet od počtu zakázek a v pesimistické variantě se tento růst nepředpokládá. Postup stanovení osobních nákladů je vypočten jako v minulých variantách a je zobrazen v tabulce.

Tabulka 46 Plánované osobní náklady – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců – plán (průměrně)	42	38	38	38
Osobní náklady	25 261	23 047	23 272	23 613
- mzdové náklady	18 470	16 794	16 962	17 217
- SZ a ZP (34 % ze mzdových nákladů)	6 280	5 710	5 767	5 854
- ostatní náklady	600	543	543	543
% růst mezd	-	0,5 %	1,0 %	1,5 %
Průměrná mzda	36,646	36,829	37,198	37,755

Ostatní provozní náklady

Mírný pokles nákladů podnik očekává i v ostatních provozních nákladech, zejména u položek spjatých se snížením počtu zaměstnanců (povinný odvod za zdravotně postižení a zákonné pojištění zaměstnance). Hodnotu, kterou společnost odhaduje, je vyobrazena v Tabulce 47.

Tabulka 47 Plánované ostatní provozní náklady – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Daně a poplatky	**40**	**55**	**55**	**55**
Jiné provozní náklady	**373**	**368**	**363**	**357**
Povinný odvod za zdravotní postižení	103	93	93	93
Poskytnuté dary	19	15	15	15
Pojištění majetku a automobilů	165	180	175	169
Ostatní – zákonné pojištění zaměstnance, krácení aut za soukromé použití, placené smluvní pokuty	86	80	80	80

Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady, které obsahují kurzové ztráty, finanční dary, bankovní poplatky a úvěrové poplatky. Nepředpokládá se velkých výkyvů a tato hodnota je špatně odhadnutelná, proto tato položka zůstává stejná jako v roce 2020.

Daň z příjmů

Jedná se o položku splatné dani z příjmů, která je ve výši 19 %. Pro zjednodušení není výsledek hospodaření před zdaněním upraven o nedaňové náklady, odčitatelné položky a odložené daně.

Tabulka 48 Plánovaný VZZ – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Plánované období		
	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	164 268	170 839	181 090
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	139 270	142 978	149 050
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	77 206	80 294	85 112
Služby	62 063	62 684	63 938
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	23 047	23 272	23 613
Mzdové náklady	16 794	16 962	17 217
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	6 253	6 310	6 396
- Náklady na SZ, ZP	5 710	5 767	5 854
- Ostatní náklady	543	543	543
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	3 025	3 225	3 084
Ostatní provozní výnosy	194	161	170
Tržby z prodaného DM	40	0	0
Jiné provozní výnosy	154	161	170
Ostatní provozní náklady	423	418	412
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
Daně a poplatky	55	55	55
Jiné provozní náklady	368	363	357
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 302	1 106	5 101
Nákladové úroky a podobné náklady – ostatní	486	486	486
Ostatní finanční výnosy	1 370	1 370	1 370
Ostatní finanční náklady	788	788	788
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	96	96	96
** VH před zdaněním	-1 206	1 202	5 197
Daň z příjmů – splatná	0	228	987
** VH po zdanění	-1 206	974	4 210
** VH za účetní období	-1 206	974	4 210

10.3.2 Plánování rozvahy

Aktiva

Dlouhodobý majetek

V pesimistické variantě se nepředpokládá žádná změna, proto hodnoty zůstávají jako v základní a optimistické variantě.

Oběžná aktiva

Zásoby

Velikost plánovaných zásob je stanovena prostřednictvím podílu na tržbách v minulosti. Společnost předpokládá, že v pesimistické variantě bude držet více materiálu na skladě, a předpovídá 4 % hodnoty tržeb. Nedokončená výroba a polotovary a výrobky odhaduje v podílu jako v základní variantě.

Krátkodobé pohledávky

Pohledávky z obchodních vztahů byly stanoveny poměrově, pomocí doby obratu pohledávek, jako u předešlých variant.

Peněžní prostředky

Společnost MION KOVO s. r. o. plánuje zachovat i v pesimistické variantě dostatečně vysokou likviditu jako v předchozích variantách.

Časové rozlišení

Hodnoty časového rozlišení plánuje podnik nechat stejné, jak tomu bylo v základní variantě.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je zdrojem krytí a bude se kumulovat v rámci dosažených výsledků ve výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření běžného účetního období odráží hodnoty ve výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Krátkodobé závazky

Závazky z obchodních vztahů opět vychází z doby obratu závazků roku 2020 a společnost i v případě pesimistické varianty chce zachovat.

Časové rozlišení

Výdaje příštích období společnost ponechává stejné jako v základní variantě.

Tabulka 49 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

V tis. Kč	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	**71 066**	**70 427**	**73 550**
Dlouhodobý majetek	**38 204**	**34 979**	**31 895**
Dlouhodobý nehmotný majetek	**0**	**0**	**0**
Dlouhodobý hmotný majetek	**38 204**	**34 979**	**31 895**
Pozemky	3 052	3 052	3 052
Stavby	30 776	29 055	27 370
Samostatné movité věci SMV	4 376	2 872	1 473
Oběžná aktiva	**32 442**	**35 068**	**41 295**
Zásoby	**1 183**	**1 230**	**1 304**
Materiál	657	683	724
Nedokončená výroba a polotovary	329	342	362
Výrobky	197	205	217
Poskytnuté zálohy za zásoby	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	**19 731**	**20 289**	**21 159**
Pohledávky z obchodních vztahů	13 952	14 510	15 380
Pohledávky ostatní	5 779	5 779	5 779
- stát daňové pohledávky	1 612	1 612	1 612
- krátkodobé poskytnuté zálohy	87	87	87
- jiné pohledávky	4 080	4 080	4 080
Peněžní prostředky	**11 529**	**13 549**	**18 832**
Peněžní prostředky v pokladně	2 306	2 710	3 766
Peněžní prostředky na bankovních účtech	9 223	10 839	15 065
Časové rozlišení aktiv	**420**	**380**	**360**
Náklady příštích období	**420**	**380**	**360**
PASIVA CELKEM	**71 066**	**70 427**	**73 550**
Vlastní kapitál	**26 204**	**27 178**	**31 387**
Základní kapitál	3	3	3
Výsledek hospodaření minulých let	27 407	26 201	27 175
- nerozdělený zisk minulých let	27 407	26 201	27 175
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 206	974	4 210
Cizí zdroje	**40 862**	**39 249**	**38 162**
Závazky	40 862	39 249	38 162
Dlouhodobé závazky	16 525	14 263	12 165
Závazky k úvěrovým institucím	16 525	14 263	12 165
Krátkodobé závazky	24 337	24 986	25 997

Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	15 752	16 382	17 365
Závazky ostatní	8 586	8 604	8 633
- závazky ke společníkům	4 012	4 012	4 012
- závazky k zaměstnancům	1 400	1 414	1 435
- závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	521	526	533
- stát – daňové závazky a dotace	2 294	2 294	2 294
- dohadné účty pasivní	60	60	60
- jiné závazky	299	299	299
Časové rozlišení pasiv	**4 000**	**4 000**	**4 000**
Výdaje příštích období	**4 000**	**4 000**	**4 000**

10.3.3 Plán peněžních toků

Jak je vidět z tabulky, v roce 2021 je pohyb peněžních prostředků záporný z důvodu provozní a finanční činnosti. Trend pohybu peněžních prostředků je ale rostoucí díky kladnému výsledku hospodaření a hodnotě odpisů. Případná potřeba dalších externích zdrojů financování díky zvyšujícím se CF u všech třech variant není potřeba.

Tabulka 50 Plánované cash flow – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	**15181**	**11 529**	**13 549**
VH	-1 206	974	4 210
Odpisy	3 025	3 225	3 084
Změna stavu zásob	-31	-47	-74
Změna stavu pohledávek	2 478	-558	-871
Změna stavu časového rozlišení aktiv	53	40	20
Změna stavu krátkodobých závazků	-2 720	649	1 011
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-3 463	0	0
CF z provozní činnosti	-1 863	4 282	7 380
Změna stavu DM	0	0	0
CF z investiční činnosti	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	-1 789	-2 262	-2 098
CF z finanční činnosti	-1 789	-2 262	-2 098
Pohyb peněžních prostředků	-3 652	2 020	5 282
Konečný stav peněžních prostředků	**11 529**	**13 549**	**18 832**

10.4 POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Tato kapitola se věnuje zhodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu společnosti MION KOVO s. r. o. prostřednictvím poměrových ukazatelů. Těmito jsou ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability.

10.4.1 Analýza likvidity

Společnost MION KOVO chce jako v předchozích letech i v následujících letech udržovat dostatečnou likviditu.

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. V plánovaném roce 2021 se hodnoty u všech tří variant pohybují pod doporučovanou hodnotou. Postupně se ale u všech variant hodnota zvyšuje, díky většímu tempu růstu oběžného majetku než růstu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita se ve všech variantách pohybuje v podstatě v doporučených hodnotách. Okamžitá likvidita je ve všech variantách a obdobích vyšší, než jsou doporučované hodnoty. Důvodem je především zvyšující se hodnota peněžních prostředků, která se trendově zvyšují rychleji, než je hodnota krátkodobých závazků. Firma váže dostatek finančních prostředků na účtech a v pokladně, které by mohla dále využít, což potvrzuje i podíl ČPK/OA, který je v posledních letech zvyšuje.

Tabulka 51 Ukazatele likvidity – porovnání variant (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Varianta	Plánované období		
		2021	2022	2023
Běžná likvidita (1,5-2,5)	Základní	1,40	1,51	1,71
	Optimistická	1,38	1,57	1,88
	Pesimistická	1,33	1,40	1,59
Pohotová likvidita (1-1,5)	Základní	1,35	1,47	1,66
	Optimistická	1,32	1,51	1,82
	Pesimistická	1,28	1,35	1,54
Okamžitá likvidita (0,2-0,5)	Základní	0,54	0,65	0,84
	Optimistická	0,51	0,70	1,00
	Pesimistická	0,47	0,54	0,72
ČPK/OA (%)	Základní	28,11 %	33,63 %	41,09 %
	Optimistická	27,69 %	36,50 %	46,88 %
	Pesimistická	24,98 %	28,75 %	37,04 %

10.4.2 Analýza aktivity

Podnik se do roku 2019 potýkal s vysokou hodnotou pohledávek, v roce 2020 došlo ke snížení, proto firma požaduje tuto hodnotu udržet i v plánovaných letech. Doba obratu pohledávek z krátkodobých vztahů činila v roce 2020 31 dnů, tedy doba, za kterou nám odběratelé uhradí své splatné závazky. Proto ve všech variantách se doba obratu celkových pohledávek pohybuje od 39 do 44 dnů a je nižší než doba obratu závazků, která je delší a pohybuje se od 48 do 54 dnů. U pesimistické varianty všechny hodnoty vycházejí hůře, ale vůči odvětvovým zvyklostem hodnoty podniku dosahují stále lepších výsledků, než je v daném odvětví.

Doba obratu zásob se sice v optimistické a pesimistické variantě zvýšila na 3 dny, ale i tato doba je pro firmu příznivá, protože firma do teď využívala metodu „just in time“ a zajišťovala materiál na základě objednávek. Díky novému vypalovacímu stroji ale počítá s vyšším množstvím materiálu na skladě, aby mohla firma reagovat pružně a ušetřila tím čas i náklady. Obrat aktiv, který se pohybuje v hodnotě vyšší jak 1, svědčí o efektivním využívání aktiv. Hodnoty jsou vyšší než v předcházejících letech 2017 až 2020.

Tabulka 52 Ukazatele aktivity – porovnání variant (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Varianta	Plánované období		
		2021	2022	2023
Obrat aktiv	Základní	2,56	2,63	2,65
	Optimistická	2,66	2,73	2,66
	Pesimistická	2,31	2,43	2,46
Doba obratu zásob	Základní	2	2	2
	Optimistická	3	3	3
	Pesimistická	3	3	3
Doba obratu pohledávek	Základní	42	41	41
	Optimistická	41	40	39
	Pesimistická	44	43	43
Doba obratu závazků	Základní	51	51	50
	Optimistická	51	49	48
	Pesimistická	54	53	52

10.4.3 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost u podniku se pohybuje v rozmezí od 47,88 % do 57,80 %. Hodnoty zadluženosti jsou stabilní a mají snižující tendenci. V roce 2021 představuje vyšší podíl cizích zdrojů, tj. vyšší zadluženost, ale následně se dostává na hodnotu kolem 50 %. Nutno podotknout, že celková zadluženost v letech 2017–2020 dosahovala hodnoty přes 60 %.

Ukazatel míry zadluženosti má snižující trend. V roce 2021 se dostává nad hodnotu 1,5, tedy vysoká zadluženost, ale v následujících období se snižuje. V optimistické variantě se v roce 2023 dosáhne poměru 1, tedy stejná hodnota vlastního a cizího kapitálu.

Jak je vidět z tabulky, dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobými zdroji. Můžeme tedy říct, že je finančně stabilní, využívá konzervativní strategii financování, která je bezpečná, ale dražší.

Tabulka 53 Ukazatele zadluženosti – porovnání variant (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Varianta	Plánované období		
		2021	2022	2023
Celková zadluženost	Základní	57,22 %	54,56 %	50,57 %
	Optimistická	57,80 %	53,76 %	47,88 %
	Pesimistická	57,50 %	55,73 %	51,89 %
Míra zadluženosti	Základní	1,52	1,35	1,13
	Optimistická	1,56	1,30	1,00
	Pesimistická	1,56	1,44	1,22
Krytí DM dlouhodobými zdroji	Základní	1,20	1,32	1,55
	Optimistická	1,20	1,41	1,81
	Pesimistická	1,12	1,18	1,37

10.4.4 Analýza rentability

Rentabilita označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Rentabilita tržeb se v roce 2020 dostala do záporných hodnot díky dosažení ztráty. Ztrátu taktéž dosáhla v roce 2021 u pesimistické varianty, proto jsou tyto ukazatele v záporných hodnotách.

Rentabilita tržeb by měla postupně růst díky zvyšujícímu zisku a celkových tržeb, ale hodnot, které se pohybovaly v odvětví ještě nedosáhne.

Tabulka 54 Ukazatele rentability – porovnání variant (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Varianta	Plánované období		
		2021	2022	2023
Rentabilita tržeb	Základní	1,32 %	1,88 %	3,28 %
	Optimistická	1,27 %	3,29 %	5,34 %
	Pesimistická	-0,44 %	0,99 %	3,14 %
Rentabilita vlastního kapitálu	Základní	5,90 %	8,68 %	14,67 %
	Optimistická	6,01 %	16,43 %	23,19 %
	Pesimistická	-4,60 %	3,58 %	13,41 %

Nejvyšších hodnot rentability vlastního kapitálu dosahuje optimistická varianta. Pokud nastane propad tržeb jako v pesimistické variantě, firma dosáhne v roce 2021 ztrátu. V následujících letech by se díky zvýšení zakázek dostat do zisku, tak jako v ostatních variantách. Rentabilita u všech variant by měla být postupně rostoucí a firmě by se mělo dařit dosahovat čím dál většího zisku.

11 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Po zhodnocení všech variant dlouhodobé finančního plánu byla vybrána pro tvorbu krátkodobého finanční plánu základní varianta. Krátkodobý finanční plán bude zpracován pro rok 2021 po čtvrtletích, přičemž jednotlivé čtvrtletí jsou procentuálně naplánovány dle zkušeností z minulých let s vedením společnosti.

Plán výkazu zisku a ztráty

V prvním čtvrtletí dosahují tržby 23 % z hodnoty celkových tržeb. Nižší podíl je zapříčiněn hlavně časovým horizontem jednotlivých tendrů u firmy Škoda Auto. Zákazník řeší zpočátku roku nové zakázky, pro výběr dodavatele má určitý postup, tudíž se objednávky časově posouvají. Dalším faktorem jsou očekávané zahraniční zakázky, které obvykle mají začátkem roku mírný výpadek. Druhé čtvrtletí začíná podíl zakázek stoupat a odhaduje se na 28 % celkových tržeb. Argumentem zvýšení jsou zakázky navázané na první čtvrtletí. Firmy chtějí dodávat výrobky a firma je tak tlačena mírným časovým zpožděním z předchozího čtvrtletí. Třetí čtvrtletí bude dosahovat podílu 25 % z celkových tržeb. Třetí období je náročnější na plánování, protože období dovolených pozastavuje výrobu a nastává mírné zpoždění. V poslední částí roku je předpoklad 24 %.

Výkonová spotřeba bude vypočítána úměrně k tržbám a ostatní položky budou rozděleny na čtvrtiny pro jednotlivá období. Osobní náklady budou rozpočítány rovnoměrně. Celkový krátkodobý finanční plán výkazu zisku a ztráty bude rozčleněn kumulativně za jednotlivá období. VZZ v členění na jednotlivá čtvrtletí je uveden v Tabulce 55.

Plánování rozvahy

Co se týká krátkodobé rozvahy, bude sestavena také na jednotlivá čtvrtletí. Dlouhodobý majetek bude odepisován rovnoměrně v průběhu celého roku. Jelikož firma očekává vyšší tržby v druhém kvartálu, proto počítá i s vyšší zásobou materiálu. Krátkodobý finanční majetek se bude vyvíjet v závislosti na růstu tržeb. Ostatní položky se budou vyvíjet lineárně v průběhu roku. Rozvaha v členění na jednotlivá čtvrtletí je uvedena v Tabulce 56.

Tabulka 55 Plánovaný krátkodobý VZZ (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Plánované období roku 2021			
	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Tržby z prodeje výrobků a služeb	45 560	101 025	150 547	198 088
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	38 458	85 276	127 077	167 207
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	21 413	47 482	70 757	93 102
Služby	17 044	37 794	56 320	74 106
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	6 399	12 799	19 198	25 598
Mzdové náklady	4 664	9 328	13 991	18 655
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	1 736	3 471	5 207	6 943
- Náklady na SZ, ZP	1 586	3 171	4 757	6 343
- Ostatní náklady	150	300	450	600
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	756	1 513	2 269	3 025
Ostatní provozní výnosy	42	124	166	208
Tržby z prodaného DM	0	40	40	40
Jiné provozní výnosy	42	84	126	168
Ostatní provozní náklady	110	220	329	439
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0
Daně a poplatky	14	28	41	55
Jiné provozní náklady	96	192	288	384
* PROVOZNÍ VH	-121	1 343	1 839	2 028
Nákladové úroky a podobné náklady	122	243	365	486
Ostatní finanční výnosy	343	685	1 028	1 370
Ostatní finanční náklady	197	394	591	788
* FINANČNÍ VH	24	48	72	96
** VH před zdaněním	-97	1 391	1 911	2 124
Daň z příjmů – splatná	0	0	0	403
** VH po zdanění	-97	1 391	1 911	1 720
** VH za účetní období	-97	1 391	1 911	1 720

PLÁNOVÁNÍ ROZVAHY

Tabulka 56 Plánovaná krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)

V tis. Kč	1Q	2Q	3Q	4Q
AKTIVA CELKEM	79 484	79 350	78 366	77 448
Dlouhodobý majetek	40 473	39 717	38 960	38 204
Dlouhodobý nehmotný majetek	132	88	44	0
Dlouhodobý hmotný majetek	40 341	39 629	38 916	38 204
Oběžná aktiva	38 552	39 186	38 969	38 824
Zásoby	1 098	1 304	1 288	1 327
Krátkodobé pohledávky	21 129	24 032	22 001	22 603
Peněžní prostředky	16 325	13 850	15 680	14 894
Časové rozlišení aktiv	460	447	434	420
Náklady příštích období	460	447	434	420
PASIVA CELKEM	79 484	80 365	78 979	77 448
Vlastní kapitál	27 313	28 801	29 321	29 130
Základní kapitál	3	3	3	3
Výsledek hospodaření minulých let	27 407	27 407	27 407	27 407
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-97	1 391	1 911	1 720
Cizí zdroje	45 573	45 831	44 790	44 318
Závazky	45 573	45 831	44 790	44 318
Dlouhodobé závazky	17 867	17 420	16 973	16 525
Krátkodobé závazky	27 706	28 411	27 817	27 793
Časové rozlišení pasiv	6 598	5 733	4 868	4 000
Výdaje příštích období	6 598	5 733	4 868	4 000

Plánování peněžních toků

Plán peněžních toků v členění na jednotlivá čtvrtletí je uveden v Tabulce 57 a je sestaven podle přímé metody. Podnik má k dispozici pro běžný chod činnosti, dostatek finančních prostředků.

Tabulka 57 Plánovaný krátkodobý cash flow (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1Q	2Q	3Q	4Q
Počáteční stav peněžních prostředků	**15 181**	**16 325**	**13 850**	**15 680**
Příjem z tržeb	45 560	101 025	150 547	198 088
Disponibilní prostředky	**60 741**	**117 350**	**164 397**	**213 768**
Materiál, energie	21 413	47 482	70 757	93 102
Mzdy	6 399	12 799	19 198	25 598
Služby	17 044	37 794	56 320	74 106
Nákladové úroky	122	243	365	486
Pojištění, daně, poplatky	14	28	41	55
Výdaje celkem	**44 992**	**98 345**	**146 681**	**193 346**
Splátka úvěrů (-)	447	447	447	447
Dodatečné zdroje	1023	-4708	-1589	-5081
Konečný stav	**16 325**	**13 850**	**15 680**	**14 894**

ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Analyzovaná společnost MION KOVO s. r. o. je výrobním podnikem zaměřující se na obor obrábění a zámečnictví, ve kterém má své stálé zákazníky. Tato rodinná firma vznikla v roce 2014 a postupem času se začala rozšiřovat. Podnik se zaměřuje převážně na český trh a také evropský trh, který je momentálně využíván v malé míře. Dle mého názoru je důležité se zaměřit na rozšíření portfolia malých a potencionálních zákazníků, kteří můžou firmě snížit riziko v případě výpadku objemu zakázek jednoho z největších odběratelů. Firma se spoléhá na dobrou spolupráci, ale jakýkoliv větší výpadek může mít pro firmu nepříznivé důsledky.

Pro společnost byly vypracovány tři varianty dlouhodobého finančního plánu na rok 2021-2023, který počítá s 1) pravděpodobným, tedy základním, 2) optimistickým a 3) pesimistickým vývojem.

Základní varianta očekává mírný růst tržeb. Optimální varianta, která počítá s větším objemem a růstem tržeb a pesimistická varianta, ke které by mohlo dojít v případě výpadku většího objemu zakázek. Potom by se podnik řídil pesimistickou variantou. Všechny tři varianty jsou následně hodnoceny s využitím poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Z hlediska likvidity, dle plánu podnik bude zřejmě vázat finanční prostředky na účtech a v pokladně ve větší míře, než je obecně doporučené. Mým návrhem je využít prostředky na:

- *pořízení nových modulů pro informační systém QI* – jednalo by se o rozšíření stávajícího modulu, ke kterému by přibyly moduly objednávky, výroby, nákupu, logistiky a skladu. Momentálně firma využívá tento program pouze k zaúčtování účetních operací. Veškeré informace by byly v jednom uceleném systému pro rychlejší a jednodušší práci, která by ušetřila práci i čas vedoucích pracovníků. Odpovědní pracovníci by mohli zapisovat jen do modulů, za které by byli odpovědni, a ostatní by sloužily pouze omezenému přístupu či prohlížení. Financování by mohlo být pomocí splátkového kalendáře.
- *Pořízení DHM či drobného hmotného majetku* – díky pravidelně se opakující výrobě by se mohlo jednat o pořízení například nové brusky, která se využívá pro broušení rámů a křížů. Tato činnost je pokrývána momentálně externí firmou. Náklady, které by vznikly, jsou náklady na mzdu zaměstnance, brusku a energii. Uspořené náklady vidím hlavně v dopravě a v času, které jsou s každodenními převozy spojeny, úsporou času vedoucího pracovníka, který vše musí počítat, evidovat a plánovat návozy dílů, aby se nezastavil plynulý chod výroby.

Díky stanovenému cíli udržení doby obratu pohledávek kratší než doby obratu závazků, se firmě daří tyto cíle plnit, a průměrně dostává podnik finanční prostředky dříve, než hradí závazky. Doba obratu pohledávek by mohla být ještě kratší díky odběrateli, který uskutečňuje úhrady svých faktur až 2,5 měsíce po splatnosti, což ovlivňuje negativně dobu obratu pohledávek. Mým doporučením je v uzavřené smlouvě s tímto problémovým odběratelem sjednat úroky z prodlení v hodnotě 0,05 % z dlužné částky za každý den po splatnosti. Druhou možností by bylo pozastavit dodávky výrobků do uhrazení faktur. Tato možnost je ale krajní, protože by mohlo dojít ke ztrátě odběratele, které se chce podnik vyvarovat. Doporučuji tedy v případě zakomponování úroku z prodlení do smluv na tuto možnost pravidelně upozorňovat, buď osobním, písemným či telefonickým vyjádřením. Pozdní úhrady se projeví v neefektivním uložením prostředků v pohledávkách, což zhoršuje výnosnost, a může to mít zmíněný dopad na likviditu.

Doba obratu zásob podniku je sice nízká, protože firma nakupuje vstupní suroviny až na základě sjednaného kontraktu. Díky novému výrobnímu stroji ale podnik plánuje držet v budoucnu více materiálu na skladě, aby reagoval pružně a rychle na požadavky zákazníků. Doporučovala bych oslovit z důvodu plánované dlouhodobé spolupráce a vyššímu plánovanému odběru materiálu dodavatele, kteří můžou nabídnout nižší ceny za vstupní suroviny, než bylo doposud.

U nákladů na služby doporučuji důkladný rozbor těchto položek, aby došlo více k efektivnímu využití a úspoře nákladů. Podnik by se měl dostat ze ztráty, kterou společnost dosáhla v roce 2020 a kterou považuje za přechodnou, díky výkyvům objemu zakázek a vyšší nákladům, které v tomto roce vznikly.

Oblast financování společnost řeší pomocí dlouhodobých bankovních úvěrů a krátkodobých závazků. Bankovních úvěrů čerpá společnost několik, které se zaměřují na dlouhodobý majetek. Další úvěr firma v blízké budoucnosti neplánuje. Dále využívá financování pomocí leasingu, díky němu bude pořizovat v roce 2021 laserový stroj s ohraňovacím lisem. Pravidelné splátky leasingu se promítnou do nákladů, a firma musí počítat i s dalšími náklady, které jsou spojené s pořízením. Jedná se o školení zaměstnanců, elektřina, vyšší držení zásob materiálu na skladě či větší výrobní prostor. Firma se snaží rozvíjet a investuje do svého rozvoje.

Krátkodobý finanční plán rozpracovává první rok základní varianty dlouhodobého finančního plánu. Krátkodobý finanční plán je rozčleněn do čtvrtletí, které závisí na očekávaném vývoji tržeb a s tím odvozených ostatních položek. V případě provádění

pravidelných kontrol se můžou odhalit odchylky, na které může společnost rychleji reagovat, přijmout případná opatření.

Finanční plánování podnik opomíná ve svém řízení. Sestavováním finančních plánů získá přehled o své budoucí činnosti a může dospět k faktům, které predikují problém. Je proto nutné zabudovat finanční plánování do systému řízení společnosti. Finanční plán by měl být vždy sestavený v podobě plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy. I když podnik netvoří výkaz cash flow, pro lepší plánování příjmů a výdajů by bylo vhodné tento výkaz sestavovat a využívat pro řízení společnosti.

Plány je potřebné sestavovat, kontrolovat a hodnotit pravidelně. Je nutné je následně upravovat o případné změny vnějšího či vnitřního prostředí firmy, či nově vzniklá rizika, protože je pravděpodobné, že vývoj výnosů nebo nákladů, či dalších plánovaných položek se může jednoduše odchýlit od plánu.

ZÁVĚR

Finanční plánování představuje důležitý nástroj, který může podniku nápomoci s modelováním budoucího vývoje podniku, určovat budoucí směr a podporovat v jejím růstu.

Cílem diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost MION KOVO s. r. o. Na základě informací byl stanoven plán ve třech variantách – základní, optimistické a pesimistické.

Teoretická část práce se zaměřovala na zpracování literární rešerše. V této části bylo popsáno finanční plánování, analýza okolí podniku, finanční analýza a dlouhodobý a krátkodobý plán.

V úvodu praktické části byla představena vybraná společnost, její základní informace a organizační struktura podniku. Dále byla zpracována analýza externích a interních podmínek pro hospodaření společnosti, včetně finanční analýzy hospodaření.

Diplomová práce ukázala společnosti, jak může vypadat její budoucí vývoj, který byl promítnut do dlouhodobého finančního plánu na další tři roky, s rozpracováním prvního roku do krátkodobého finančního plánu. Finanční plán tak může sloužit jako nástroj pro efektivní finanční řízení společnosti s možností zvažovat varianty vývoje a brát v úvahu možná očekávání i rizika dalšího vývoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1.vydání. Praha: EKOPRESS, s. r. o, 2006, 120 s, ISBN 80-86119-58-0.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1999, 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance. Twelfth edition*. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. The McGrawHill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-259-25333-1.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Teorie a praxe firemních financí.* 2., aktualizované vyd. Brno: BizBooks, 2014, 1072 s. ISBN 978-80-265-0028-5.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C.H. Beck, 2012, 192 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 368 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KASSAY, Štefan. *Riadenie - analýza ziskovosti trhu*. Bratislava: Veda, vydavatelstvo Slovenskej adadémie Vied. 2015, 240 s. ISBN 978-80-224-1411-1.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOHOUT, Pavel. *Jak ovládnout své peníze: finanční plánování pro každého*. Brno: BizBooks, 2013, 232 s. Partners (BizBooks). ISBN 978-80-265-0127-5.
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of corporate finance.* 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 296 s. Finance Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.

- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020, 264 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Ostatní zdroje

- Česká národní banka, © 2021. Devizový trh. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/
- Česká národní banka, © 2021. Zpráva o měnové politice. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2021/2021_zima/download/zomp_2021_zima.pdf
- Český statistický úřad, © 2021. Registr ekonomických subjektů. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=5873173
- Český statistický úřad, © 2021. Mzdy, náklady práce – časové řady. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- Český statistický úřad, © 2021. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.1.2021. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-1-2021
- Český statistický úřad, 2. 2. 2021. Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2020. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020

- FX Street, 9.3.2021. Forex: Posílení eura k dolaru pomohlo i koruně, zpevnila k euru i dolaru. *Fxstreet.cz* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.fxstreet.cz/forex-posileni-eura-k-dolaru-pomohlo-i-korune-zpevnila-k-euru-i-dolaru.html
- Interní zdroje společnosti MION KOVO
- Kurzy, 2021, 19.3.2021. Vývoj na devizovém trhu v 11. týdnu. *Kurzy.cz.* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/584616-vyvoj-na-devizovem-trhu-v-11-tydnu-15-3-19-3-2021/
- Ministerstvo financí ČR, 20.1.2021. Makroekonomická predikce – leden 2021. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599
- MPO, © 2019. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2019. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2021-04-1]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zik
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postup zpracování finančního plánu 16
Obrázek 2 *Porterův model pěti konkurenčních sil* 19
Obrázek 3 Uživatelé finanční analýzy 21
Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016–2020 39
Obrázek 5 Organizační struktura 40
Obrázek 6 Hliníkové díly 42
Obrázek 7 Přepravní palety 42
Obrázek 8 Podíl odběratelů na tržbách 43
Obrázek 9 Podíl jednotlivých činností na tržbách v roce 2020 43
Obrázek 10 Průměrné hrubé měsíční mzdy 45
Obrázek 11 Výsledek hospodaření 57
Obrázek 12 Dělení VH před úroky a zdaněním 58
Obrázek 13 Čistý pracovní kapitál 59
Obrázek 14 Spider graf 65
Obrázek 15 Výsledky Z-skóre firmy MION KOVO 66
Obrázek 16 Index IN05 firmy MION KOVO 67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu 36
Tabulka 2 Zařazení společnosti podle CZ-NACE 41
Tabulka 3 Průměrná mzda 45
Tabulka 4 Kurzy měn 46
Tabulka 5 Ekonomické ukazatele 47
Tabulka 6 SWOT analýza firmy MION KOVO 51
Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv 52
Tabulka 8 Horizontální analýza majetkové struktury 53
Tabulka 9 Vertikální analýza pasiv 54
Tabulka 10 Horizontální analýza pasiv 54
Tabulka 11 Vertikální analýza výnosů 55
Tabulka 12 Horizontální analýza výnosů 55
Tabulka 13 Vertikální analýza nákladů 56
Tabulka 14 Horizontální analýza nákladů 56
Tabulka 15 Jednotlivé kategorie zisků 57
Tabulka 16 Vývoj rozložení výsledku hospodaření po zdanění 58
Tabulka 17 Vývoj čistého pracovního kapitálu 59
Tabulka 18 Zadluženost firmy MION KOVO 60
Tabulka 19 Likvidita firmy MION KOVO 61
Tabulka 20 Rentabilita firmy MION KOVO 62
Tabulka 21 Aktivita firmy MION KOVO 62
Tabulka 22 Další ukazatele MION KOVO 63
Tabulka 23 Spider analýza 65
Tabulka 24 Altmanův index 66
Tabulka 25 Index IN05 67
Tabulka 26 Plánované tržby – základní varianta 71
Tabulka 27 Plánované ostatní provozní výnosy – základní varianta 72
Tabulka 28 Výkonová spotřeba materiálu a energie – základní varianta 72
Tabulka 29 Plánované služby – základní varianta 73
Tabulka 30 Osobní náklady – základní varianta 74
Tabulka 31 Odpisy – základní varianta 74
Tabulka 32 Ostatní provozní náklady – základní varianta 75
Tabulka 33 Plánovaný VZZ – základní varianta 76
Tabulka 34 Plánované zásoby – základní varianta 77

Tabulka 35 Plánované pohledávky – základní varianta 78
Tabulka 36 Plánované závazky – základní varianta 79
Tabulka 37 Plánovaná rozvaha – základní varianta 80
Tabulka 38 Plánované cash flow – základní varianta 82
Tabulka 39 Plánované ostatní provozní výnosy – optimistická varianta 83
Tabulka 40 Plánované služby – optimistická varianta 84
Tabulka 41 Osobní náklady – optimistická varianta 84
Tabulka 42 Plánovaný VZZ – optimistická varianta 85
Tabulka 43 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta 87
Tabulka 44 Plánované cash flow – optimistická varianta 88
Tabulka 45 Plánované ostatní provozní výnosy – pesimistická varianta 90
Tabulka 46 Plánované osobní náklady – pesimistická varianta 91
Tabulka 47 Plánované ostatní provozní náklady – pesimistická varianta 91
Tabulka 48 Plánovaný VZZ – pesimistická varianta 92
Tabulka 49 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta 94
Tabulka 50 Plánované cash flow – pesimistická varianta 95
Tabulka 51 Ukazatele likvidity – porovnání variant 96
Tabulka 52 Ukazatele aktivity – porovnání variant 97
Tabulka 53 Ukazatele zadluženosti – porovnání variant 98
Tabulka 54 Ukazatele rentability – porovnání variant 99
Tabulka 55 Plánovaný krátkodobý VZZ 101
Tabulka 56 Plánovaná krátkodobá rozvaha 102
Tabulka 57 Plánovaný krátkodobý cash flow 103

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha ke dni 31. 12. 2020

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2020

Příloha P III: Rozvaha ke dni 31. 12. 2019

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2019

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA KE DNI 31. 12. 2020

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČO
03581918

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MION KOVO s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Za Mlýnem 1578
Hluk
687 25

Označení	AKTIVA	Čís.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	88 070	-7 826	80 244	88 370
B.	Stálá aktiva	20	49 055	-7 826	41 229	24 255
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	30	778	-602	176	435
B.I.2.	Ocenitelná práva	32	778	-602	176	435
B.I.2.1.	Software	33	778	-602	176	435
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	40	48 277	-7 224	41 053	23 819
B.II.1.	Pozemky a stavby	41	21 098	-2 353	18 745	17 283
B.II.1.1.	Pozemky	42	3 052	0	3 052	900
B.II.1.2.	Stavby	43	18 046	-2 353	15 693	16 383
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	44	10 874	-4 871	6 002	6 038
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	50	16 306	0	16 306	499
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	51	9 082	0	9 082	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	52	7 224	0	7 224	499
C.	Oběžná aktiva	70	38 541	0	38 541	63 505
C.I.	Zásoby	71	1 152	0	1 152	1 132
C.I.1.	Materiál	72	461	0	461	461
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	73	388	0	388	388
C.I.3.	Výrobky a zboží	74	239	0	239	239
C.I.3.1.	Výrobky	75	239	0	239	239
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	78	64	0	64	44
C.II.	Pohledávky	80	22 209	0	22 209	48 991
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	100	22 209	0	22 209	48 991
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	101	16 430	0	16 430	44 878
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	104	5 778	0	5 778	4 112
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	107	1 612	0	1 612	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	108	87	0	87	30
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	110	4 080	0	4 080	4 082
C.IV.	Peněžní prostředky	125	15 181	0	15 181	13 383
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	126	5 536	0	5 536	3 620

Označení	AKTIVA	Čís.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	127	**9 645**	**0**	**9 645**	**9 763**
D.	Časové rozlišení aktiv	130	**473**	**0**	**473**	**610**
D.1.	Náklady příštích období	131	**473**	**0**	**473**	**610**

Označení	PASIVA	Čís.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	200	**80 244**	**88 370**
A.	Vlastní kapitál	210	**27 410**	**32 460**
A.I.	Základní kapitál	220	**3**	**3**
A.I.1.	Základní kapitál	221	**3**	**3**
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	250	**32 457**	**22 119**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	251	**32 457**	**22 119**
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	260	**-5 050**	**10 338**
B.+ C.	CIZÍ ZDROJE	270	**45 370**	**45 009**
C.	Závazky	290	**45 370**	**45 009**
C.I.	Dlouhodobé závazky	291	**18 314**	**14 125**
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	295	**18 314**	**14 125**
C.II.	Krátkodobé závazky	310	**27 056**	**30 884**
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	316	**18 767**	**18 111**
C.II.8.	Závazky ostatní	320	**8 289**	**12 773**
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	321	**4 012**	**4 012**
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	323	**1 039**	**1 108**
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	324	**584**	**637**
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	325	**2 294**	**6 906**
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	326	**60**	**100**
C.II.8.7.	Jiné závazky	327	**299**	**9**
D.	Časové rozlišení pasiv	340	**7 463**	**10 902**
D.1.	Výdaje příštích období	341	**0**	**565**
D.2.	Výnosy příštích období	342	**7 463**	**10 336**

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31. 12. 2020

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

IČO
03581918

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MION KOVO s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Za Mlýnem 1578
Hluk
687 25

Označení	TEXT	Čís.ř.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	**193 257**	**143 602**
A.	Výkonová spotřeba	3	**171 127**	**101 924**
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	**78 494**	**51 518**
A.3.	Služby	6	**92 632**	**50 406**
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	**0**	**11**
C.	Aktivace (-)	8	**-4**	**0**
D.	Osobní náklady	9	**25 261**	**24 563**
D.1.	Mzdové náklady	10	**18 470**	**18 107**
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	**6 791**	**6 456**
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	**6 190**	**6 003**
D.2.2.	Ostatní náklady	13	**600**	**453**
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	**2 680**	**2 378**
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	**2 680**	**2 378**
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	**2 680**	**2 378**
III.	Ostatní provozní výnosy	20	**1 117**	**-536**
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	**1 117**	**-536**
F.	Ostatní provozní náklady	24	**455**	**396**
F.2.	Prodaný materiál	26	**42**	**0**
F.3.	Daně a poplatky	27	**40**	**31**
F.5.	Jiné provozní náklady	29	**373**	**365**
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	**-5 145**	**13 794**
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	**486**	**698**
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	**486**	**698**
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	**1 370**	**53**
K.	Ostatní finanční náklady	47	**788**	**366**
*	* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	**96**	**-1 011**
**	** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	**-5 050**	**12 783**
L.	Daň z příjmů	50	**0**	**2 445**
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	**0**	**2 445**
**	** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	**-5 050**	**10 338**
***	*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	**-5 050**	**10 338**

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA KE DNI 31. 12. 2019

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

IČO
03581918

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MION KOVO s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Za Mlýnem 1578
Hluk
687 25

Označení	AKTIVA	Čís.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	93 588	-5 217	88 371	65 410
B.	Stálá aktiva	20	29 473	-5 217	24 256	24 569
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	30	778	-342	436	358
B.I.2.	Ocenitelná práva	32	778	-342	436	358
B.I.2.1.	Software	33	778	-342	436	358
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	40	28 695	-4 875	23 820	24 211
B.II.1.	Pozemky a stavby	41	18 946	-1 663	17 283	17 911
B.II.1.1.	Pozemky	42	900	0	900	900
B.II.1.2.	Stavby	43	18 046	-1 663	16 383	17 011
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	44	9 250	-3 212	6 038	6 300
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	50	499	0	499	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	52	499	0	499	0
C.	Oběžná aktiva	70	63 505	0	63 505	40 007
C.I.	Zásoby	71	1 132	0	1 132	911
C.I.1.	Materiál	72	461	0	461	274
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	73	388	0	388	229
C.I.3.	Výrobky a zboží	74	239	0	239	409
C.I.3.1.	Výrobky	75	239	0	239	409
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	78	44	0	44	0
C.II.	Pohledávky	80	48 990	0	48 990	24 407
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	100	48 990	0	48 990	24 407
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	101	44 878	0	44 878	20 292
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	104	4 112	0	4 112	4 115
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	108	30	0	30	34
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	110	4 082	0	4 082	4 081
C.IV.	Peněžní prostředky	125	13 383	0	13 383	14 689
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	126	3 620	0	3 620	3 011
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	127	9 763	0	9 763	11 678
D.	Časové rozlišení aktiv	130	610	0	610	834

Označení	AKTIVA	Čís.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
D.1.	Náklady příštích období	131	**610**	**0**	**610**	**834**

Označení	PASIVA	Čís.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	200	**88 369**	**65 410**
A.	Vlastní kapitál	210	**32 460**	**22 122**
A.I.	Základní kapitál	220	**3**	**3**
A.I.1.	Základní kapitál	221	**3**	**3**
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	250	**22 119**	**15 573**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	251	**22 119**	**15 573**
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	260	**10 338**	**6 546**
B.+ C.	CIZÍ ZDROJE	270	**45 008**	**43 033**
C.	Závazky	290	**45 008**	**43 033**
C.I.	Dlouhodobé závazky	291	**14 125**	**15 724**
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	295	**14 125**	**15 724**
C.II.	Krátkodobé závazky	310	**30 883**	**27 309**
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	315	**0**	**7 301**
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	316	**18 111**	**9 647**
C.II.8.	Závazky ostatní	320	**12 772**	**10 361**
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	321	**4 012**	**4 012**
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	323	**1 108**	**919**
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	324	**637**	**528**
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	325	**6 906**	**4 632**
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	326	**100**	**52**
C.II.8.7.	Jiné závazky	327	**9**	**218**
D.	Časové rozlišení pasiv	340	**10 901**	**255**
D.1.	Výdaje příštích období	341	**565**	**255**
D.2.	Výnosy příštích období	342	**10 336**	**0**

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31. 12. 2019

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MION KOVO s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Za Mlýnem 1578
Hluk
687 25

IČO
03581918

Označení	TEXT	Čís.ř.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	**143 602**	**76 115**
II.	Tržby za prodej zboží	2	**0**	**638**
A.	Výkonová spotřeba	3	**101 924**	**48 619**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	**0**	**810**
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	**51 518**	**32 921**
A.3.	Služby	6	**50 406**	**14 888**
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	**11**	**-139**
D.	Osobní náklady	9	**24 563**	**17 658**
D.1.	Mzdové náklady	10	**18 107**	**12 960**
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	**6 456**	**4 699**
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	**6 003**	**4 377**
D.2.2.	Ostatní náklady	13	**453**	**322**
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	**2 378**	**1 808**
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	**2 378**	**1 808**
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	**2 378**	**1 808**
III.	Ostatní provozní výnosy	20	**-536**	**117**
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	**-536**	**117**
F.	Ostatní provozní náklady	24	**396**	**313**
F.3.	Daně a poplatky	27	**31**	**34**
F.5.	Jiné provozní náklady	29	**365**	**279**
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	**13 794**	**8 612**
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	**698**	**556**
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	**698**	**556**
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	**53**	**91**
K.	Ostatní finanční náklady	47	**366**	**183**
*	* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	**-1 011**	**-648**
**	** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	**12 783**	**7 965**
L.	Daň z příjmů	50	**2 445**	**1 419**
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	**2 445**	**1 419**
**	** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	**10 338**	**6 546**
***	*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	**10 338**	**6 546**