

Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku Slovácké strojírny, a. s.

Bc. Marie Kročilová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie KROČILOVÁ**
Osobní číslo: **M100336**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního
plánu podniku Slovácké strojírny, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

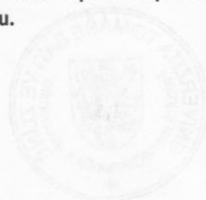
I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše popište metody a postupy finančního plánování.

II. Praktická část

- Analyzujte hospodaření daného podniku a vývoj vnějších podmínek.
- Vypracujte návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve variantním řešení.
- Analyzujte jednotlivé varianty řešení plánů z hlediska jejich rizik a dopadů do hospodaření podniku.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1 vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
VOSOBA, Pavel. Změna finančního myšlení. Praha: Orbis, 1995. 120 s. ISBN 80-235-0059-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2012

Marek Štepičková

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku Slovácké strojírny, a. s. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování a shrnuje všechny důležité poznatky této oblasti. V praktické části je provedena finanční analýza podniku, na základě které je hodnoceno jeho finanční zdraví. Je zde také provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí a srovnání s odvětvím. Na základě daných údajů je zpracován návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Slovácké strojírny, a. s. na rok 2012 - 2014. Dlouhodobý plán je vypracován ve dvou variantách, optimistické a pesimistické. Na základě dlouhodobého finančního plánu je zpracován návrh krátkodobého finančního plánu na rok 2012.

Klíčová slova: krátkodobý finanční plán, dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánové výkazy

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to design long-and short-term financial plan of company Slovácké strojírny, a. s. The theoretical part deals with financial planning and summarizes all important findings of this area. In the practical part the financial analysis of the company is made, under which it is assessed its financial health. There is also an analysis of internal and external surrounding and comparison with the industry. Based on the data is processed draft long-term and short-term financial plan of the company Slovácké strojírny, a.s. for 2012 - 2014. Long-term plan is developed in two variants, optimistic and pessimistic. Based on long-term financial plan is a draft short-term financial plan for 2012.

Keywords: short-term financial plan, long-term financial plan, financial analysis, reporting the planned

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové, za rady, doporučení a čas, který mi vždy ochotně věnovala.

Také bych ráda poděkovala panu Ing. Vladislavu Ondrůškovi, finančnímu řediteli společnosti Slovácké strojírny, a. s. za jeho ochotu a spolupráci a především za poskytnutí praktických informací a doporučení pro svoji diplomovou práci.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	14
1.1 CÍLE A OBSAH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
1.2 VZTAH FINANČNÍHO PLÁNU A OSTATNÍCH PLÁNŮ PODNIKU	16
2 FINANČNÍ PLÁN	18
2.1 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU	19
2.2 ANALÝZA A PROGNÓZA BUDOUCÍHO VÝVOJE SPOLEČNOSTI	19
2.3 STANOVENÍ CÍLŮ	20
2.4 ZVOLENÍ STRATEGIE	21
2.5 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	22
2.6 TVORBA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	22
2.7 ROZPOČTY	23
2.8 FINANČNÍ KONTROLA	24
2.8.1 Zásady kontrolní činnosti	24
2.8.2 Rozpočtová kontrola	25
2.8.3 Operativní kontrola	25
2.8.4 Strategická kontrola.....	26
2.9 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	27
2.9.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	27
2.9.2 Regresní metoda.....	27
2.9.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů.....	27
2.9.4 Analýza nulového bodu.....	28
2.9.5 Finanční modely	28
2.10 KLASIFIKACE FINANČNÍCH PLÁNŮ DLE ČASU	28
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
3.1 ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE	30
3.1.1 Absolutní ukazatele	30
3.1.2 Rozdílové ukazatele	31
3.1.3 Poměrové ukazatele.....	32
3.2 PLÁN TRŽEB	35
3.2.1 Prognóza trhu	35
3.2.2 Prognóza reálných tržních cen	36
3.2.3 Plán prodeje.....	36
3.2.4 Plán cenového vývoje vlastní produkce	37

3.3	PLÁN CASH FLOW	37
3.4	PLÁNOVANÁ ROZVAHA.....	37
3.5	INVESTIČNÍ ROZPOČET	38
3.6	ROZPOČET EXTERNÍHO FINANCOVÁNÍ.....	38
3.7	PLÁN NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	38
4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	39
4.1	OBSAH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	39
4.1.1	Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu o peněžních tocích.....	40
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.	41
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	41
5.2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	42
5.3	HISTORIE	42
5.4	ZAMĚSTNANCI.....	43
5.4.1	Statutární orgán	44
5.5	VÝROBNÍ PROGRAM	44
5.6	EXPORT	45
5.7	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE.....	46
5.8	ODVĚTVÍ	46
5.9	KONKURENCE.....	48
5.10	SWOT ANALÝZA.....	48
5.11	PEST ANALÝZA.....	49
5.12	SPOLEČNOST A PLÁNOVÁNÍ	50
6	FINANČNÍ ANALÝZA	53
6.1	ZHODNOCENÍ ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	53
6.1.1	Horizontální analýza aktiv v letech 2008-2011.....	53
6.1.2	Horizontální analýza pasiv v letech 2008-2011	57
6.1.3	Vertikální analýza aktiv v letech 2008-2011.....	60
6.1.4	Vertikální analýza pasiv v letech 2008-2011	62
6.2	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	65
6.2.1	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát v letech 2008-2011.....	65
6.2.2	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2008-2011.....	69
6.3	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ.....	72
6.3.1	Čistý pracovní kapitálu.....	72
6.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	73
6.4.1	Ukazatele aktiv	73
6.4.2	Ukazatele likvidity	74
6.4.3	Ukazatele rentability.....	75
7	NÁVRH DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO	

PLÁNU	79
7.1 VARIANTA A	79
7.1.1 Plán výkazu zisku a ztrát	79
7.1.2 Plán rozvahy	81
7.1.2.1 Plán výkazu zisku a ztrát - varianta A (tis. Kč)	84
7.1.2.2 Plán rozvahy - varianta A (tis. Kč)	85
7.1.2.3 Plán výkazu peněžních toků - varianta A (v tis. Kč)	87
7.2 VARIANTA B	87
7.2.1 Plán zisku a ztrát	88
7.2.2 Plán rozvahy	89
7.2.2.1 Plán výkazu zisku a ztrát - varianta B (v tis. Kč).....	90
7.2.2.2 Plán rozvahy - varianta B (v tis. Kč).....	92
7.2.2.3 Plánovaný tok peněžních toků - varianta B (v tis. Kč)	94
7.2.3 Hodnocení variant	94
7.3 NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	97
7.3.1 Plánový výkaz zisku a ztrát	99
7.3.2 Plánová rozvaha	101
7.4 ZHODNOCENÍ.....	102
8 DOPORUČENÍ.....	103
ZÁVĚR	107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	112
SEZNAM OBRÁZKŮ	113
SEZNAM TABULEK.....	114
SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Úspěšné vedení podniku není v současné době vůbec jednoduché. Dnešní doba je charakteristická vysoce konkurenčním prostředím, existencí velkého množství informací, stále se zvyšujícími požadavky zákazníků apod. Pro podniky je tedy stále těžší udržet si pozici na trhu.

Pro úspěšný a konkurenceschopný podnik je důležitá neustálá inovace, nové investiční záměry, analýza trhu a efektivní marketing. Tyto aktivity se spolu s kvalifikovanými zaměstnanci podílí na zajištění dlouhodobého růstu podniku.

Udržení stabilní pozice společnosti na trhu, zajištění její prosperity a budoucího vývoje, dostatek finančních prostředků pro zabezpečení současného hospodaření i pro budoucí investiční záměry. To vše řeší jeden z nástrojů finančního řízení, a to finanční plánování.

Plánování bývá mnohdy považováno za nepotřebné, jelikož budoucnost je nejistá a existuje pouze malá pravděpodobnost, že se plány opravdu uskuteční. Někteří dokonce plánování označují jako zbytečné a řadí jej do socialistické doby, jež vyvolává odpor k plnění jakýchkoli plánů. Dle kritiků plánování, není možné stanovit úkoly několik let dopředu. V těchto případech se však jedná pouze o nepochopení účelu plánování, jelikož finanční plán je pro podnik zdroj informací a je jeho neodmyslitelnou součástí.

Aby tedy byl podnik úspěšný a aby byl zajištěn jeho vývoj, je nutné předvídat a kontrolovat všechny činnosti podniku. Podnik se musí umět přizpůsobovat, rozhodovat se mezi více variantami a vybrat tu, která je pro dané období nejoptimálnější a především se musí snažit být vždy o krok napřed.

Cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu akciové společnosti Slovácké strojírny pro období 2012-2014. Budou vytvořeny dvě varianty, optimistická a pesimistická. Na základě dlouhodobého finančního plánu bude zpracován krátkodobý finanční plán.

Rozpracování finančního plánu na tyto dvě verze je důležité především kvůli hrozbě ze stále panující finanční krize, jež přináší do podnikatelského prostředí hrozbu neustálých a neočekávaných změn. Toto variantní řešení tak přispívá k určité připravenosti podniku na možné změny.

Teoretická část se věnuje problematice finančního plánování a tvorbě jednotlivých finančních plánů. Na základě odborné literatury a elektronických zdrojů jsou zde popsány nejdůležitější poznatky finančního plánování, například vztah finančního plánu a ostatních podnikových plánů, zásady a postup při jeho sestavení, jednotlivé metody plánování apod. Samostatné kapitoly se poté věnují vysvětlení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

V praktické části je nejprve představena společnost Slovácké strojírny, a. s. Je zde charakterizován její historický vývoj, výrobní činnost společnosti, organizační struktura a další. Stručně je zde popsána charakteristika odvětví, v němž podnik pracuje. Na základě finanční analýzy je zhodnoceno současné postavení společnosti a vliv vnějšího okolí. Tyto analýzy umožní odkrýt problémové oblasti a slabá místa společnosti a tím i její finanční možnosti.

Na závěr je vypracován samotný návrh dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách, optimistické a pesimistické.

Jelikož výsledkem pesimistické varianty je záporný výsledek hospodaření, je zde navrženo několik opatření, které by společnost v případě hrozby měla aplikovat. Na základě těchto doporučení je zpracován krátkodobý finanční plán podniku, kde je možné sledovat nejprve negativní průběh, který trvá zhruba do poloviny roku a po aplikaci daných návrhů jeho postupný vývoj, který vede ke zlepšení situace.

Dané návrhy a doporučení jsou poté více rozpracovány v další kapitole, kde je také možné vidět srovnání pesimistické varianty a varianty s aplikovanými návrhy, jež mají přinést společnosti možnost řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Pokud chceme zajistit, aby byl podnik konkurenceschopný a dosahoval optimální tržní hodnoty, je nutné stanovit jednotlivé cíle a nástroje k jejich dosažení. Jedním z těchto nástrojů se nachází ve finančním plánování. (Marek, 2006, s. 495)

Dle Grünwalda a Holečkové (2002, s. 116) patří finanční plánování mezi klíčové oblasti v řízení podniku. Pod daným pojmem se rozumí proces předvídání celkových efektů investičního a finančního rozhodování. Výsledkem tohoto procesu je finanční plán. Jedná se o formalizované rozhodování o způsobu financování, investování finančních zdrojů do rentabilního majetku a o peněžní hospodaření.

Kislingerová (2004, s. 106) definuje finanční plánování jako proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik nejsou zajímavá. Hlavním úkolem finančního plánování je stanovit finanční cíle společnosti a zejména způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Pomocí finančního plánování by mělo být zajištěno finanční zdraví a dlouhodobá stabilita podniku. Informace jsou získávány jak z vnitřních zdrojů, čím jsou nejčastěji účetní informace, tak ze zdrojů vnějších.

Dle Brealeyho a Myerse (2000, s. 323) zahrnuje finanční plánování několik kroků:

- analýzy finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici,
- promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem vyhnout se případným překvapením,
- zvolení určitých alternativ a jejich postupné včlenění do konečného finančního plánu,
- měření výsledné výkonnosti finančního plánu a jeho následného porovnání s cíli stanovenými plánem.

Po analýze údajů je vytvořen plán, ve kterém jsou vymezeny jednotlivé cíle. Poté je nutné zvolit způsob, jak daných cílů dosáhnout. Zpravidla se určí více variant a v závěru podnik zvolí optimální cíl a rovněž optimální variantu k jeho dosažení.

Kislingerová (2004, s. 107) dále stanovuje tři požadavky na efektivní finanční plánování:

1. prognózování,

2. nalezení optimálního finančního plánu,
3. aktualizace finančního plánu.

Prognózy se soustřeďují na nejpravděpodobnější budoucí situace. Nejdůležitější je prognózovat přesně a konzistentně. Je třeba si také všimnout jak postupuje konkurence. Schopnost uskutečnit např. plán agresivního růstu a zvýšit podíl na trhu závisí na tom, co udělají konkurenti.

1.1 Cíle a obsah finančního plánování

Autorky Pavelková a Knápková (2005, s. 213) uvádí, že jedním z hlavních úkolů finančního plánování je stanovit cíle podniku a zejména definovat velikost a druh finančních prostředků, jež jsou nezbytné k financování majetku podniku, k zajištění stability a likvidity organizace a dosažení stanovených cílů.

Hlavním cílem finančního plánování je poté dosažení obecného finančního cíle každé organizace, tedy maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích maximalizace tržní ceny akcie.

Dále říkají, že finanční plánování omezuje finanční riziko, jelikož předvídá vnější i vnitřní rizika, kriticky hodnotí nejisté zisky, předpokládá problematické situace a potřebu finančních zdrojů na financování majetku a zajištění likvidity podniku, zpracovává možné varianty finančního plánu a volí tu neoptimálnější. Finanční plánování je rozhodování o tom, zda daná rizika přinesou užitek nebo zda je vhodnější je okamžitě vyřadit.

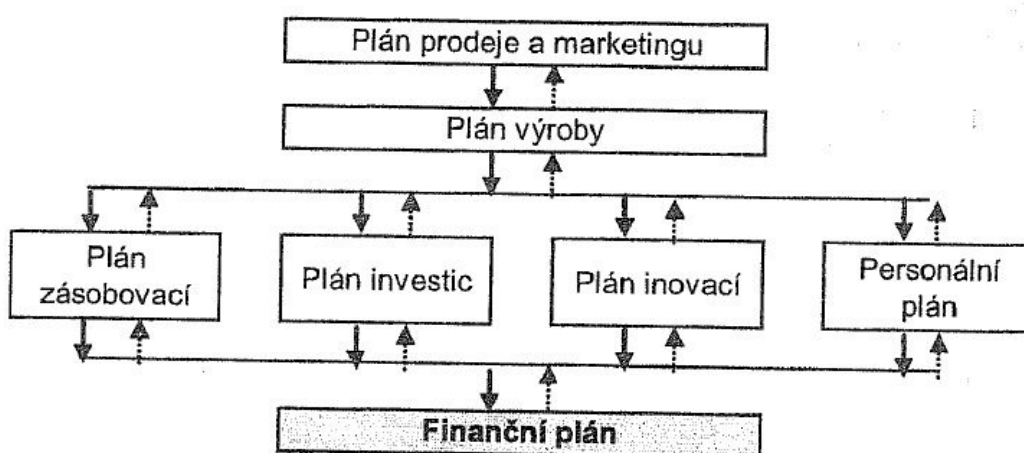
Zásady úspěšného plánování je možné shrnout do několika bodů:

- plán vychází ze znalosti tržní situace, včetně předvídání vývoje do budoucna,
- plán sestavují řídicí pracovníci, kteří rovněž nesou odpovědnost za jeho splnění,
- je nutné, aby plán zahrnoval všechny útvary podniku,
- plán je zaměřen na dosažení zisku a především na zvýšení tržní hodnoty podniku,
- každý rok se sestaví plány na několik dalších let, tzv. klouzavý systém,
- jednotlivé části plánu musí být věcně a časově sladěny,
- plánování je systematické, postupuje dle určité metodiky, zpracovává se písemně,

- plán je pružný, ovlivňují ho vnější podmínky a vnitřní předpoklady, proto se musí neustále upravovat, aby odpovídal skutečnosti,
- jedná se o celoroční aktivitu, proto je nezbytnou součástí trvalá kontrola. (Grünwald, Holečková, 2002, s. 120)

1.2 Vztah finančního plánu a ostatních plánů podniku

Výsledkem finančního plánování je finanční plán. Autorky Pavelková a Knápková (2003, s. 212) zdůrazňují především syntetizující a integrující úlohu finančního plánu, jež shrnuje požadavky na financování všech podnikových činností, současně platí, že cíle určené finančním plánem je nutné zabezpečit všemi činnostmi v podniku.



Obr. 1 Struktura finančního plánu a ostatních plánů podniku. (Pavelková, Knápková, 2003, str.212)

Dle Grünwalda a Holečkové (2002, s. 117), se plánování snaží o optimalizaci podniku dle cílů. Bez celopodnikového plánování hrozí nebezpečí suboptimalizace. Pokud jednotlivé řídicí subsystémy usilují pouze o vlastní cíle, mohou ohrozit zájmy podniku, a to i v případě, že jednotlivé subsystémy dosahují samostatné efektivity. Dochází k tomu často vlivem rivality jednotlivých úseků a oddělení, špatné komunikaci, nedostatečnému informačnímu systému či slabé kontrole.

Fotr (1999, s. 21) uvádí, že mezi jednotlivými plány tedy existují úzké vazby. Základem je plán prodeje a marketingu, který zahrnuje objemy prodejů jednotlivých produktů. Tržby

z prodeje jsou poté hlavní složkou výnosů, což je přímá vazba na finanční plán. Plán prodeje poskytuje základní vstupy pro plán výroby. Výrobu je třeba rovněž zabezpečit potřebnými vstupy, což zajišťuje plán zásobování, plán investic, plán výzkumu a vývoje a personální plán. Tyto plány potřebují finanční prostředky, což je nakonec úlohou finančního plánu. Nedostatek finančních prostředků pak znamená korekci plánů, může dojít k omezení investic na vývoj a výzkum, odložení investičních projektů, aj. Tyto korekce samozřejmě ovlivní plán výroby a plán prodeje. Ústřední postavení v soustavě plánů zaujímá finanční plán, jež má integrující roli a charakter souhrnného plánu.

2 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán podniku je specifickou formou podnikatelského záměru, který se stanovuje zpravidla na běžný obchodní rok s výhledem na další jeden až tři roky. Společnost se tak může dostatečně připravit na nastávající roky, buď zajistit potřebný kapitál či určit budoucí investiční projekty.

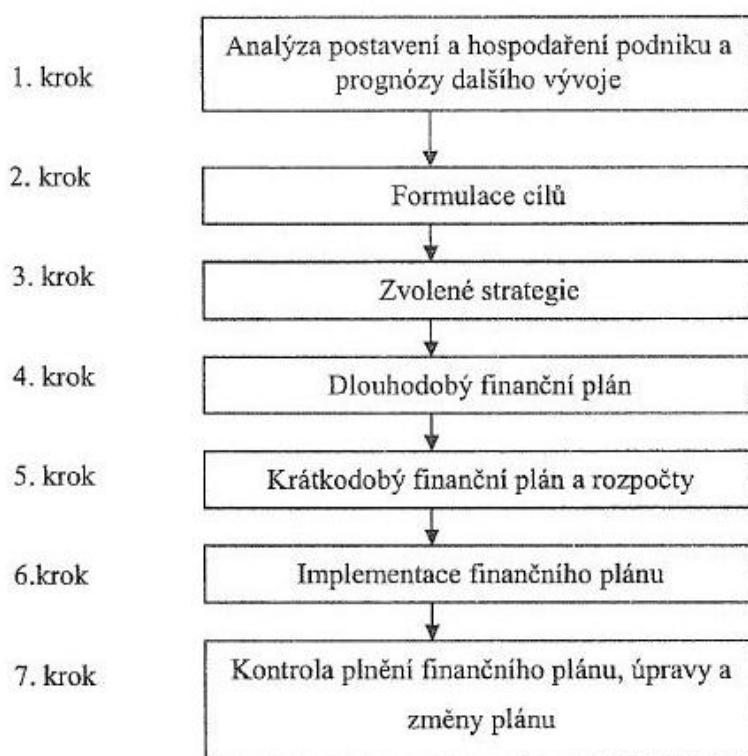
Finanční plán podniku stanovuje úkoly finančního managementu, mimo stanovení základních cílů a úkolů podniku ve finanční oblasti je další důležitou funkcí implementace určených úkolů do systému řízení podniku a jejich případná kontrola.

Autorka Pavelková (2000, s. 167) definuje finanční plán jako budoucí záměr podniku, jež se zobrazuje formou rozpočtových výkazů, které jsou náhledem budoucích účetních výkazů. Skládá se z rozpočtové rozvahy, rozpočtového výkazu zisků a ztrát a rozpočtu cash flow. Tyto výkazy, sestavené z detailních výrobních, personálních a ostatních plánů a rozpočtů, jsou zadáním, jaké by měly být účetní výkazy na konci odhadovaného období. Výsledky finančního plánu jsou důležitým kritériem hodnocení a rozhodování, jejichž výsledkem je optimální spotřeba a minimalizace nákladů.

Marinič (2008, s. 163) dále uvádí, že mimo stanovení hlavních cílů a úkolů podniku v oblasti finanční je další významnou úlohou finančního plánu implementace vybraných úkolů do systému řízení firmy a jejich následná kontrola v návaznosti na dosažení stanovených výsledků společnosti. Finanční plán musí zodpovědět několik otázek:

- Jakou hodnotu budou činit tržby za prodané výrobky a služby?
- Jaké jsou nároky na infrastrukturu a kolik budou činit? Tedy tzv. peněžní cyklus.
- Jakým nejvhodnějším způsobem zajistit finanční prostředky?
- Zda bude výsledek hospodaření ziskový či nikoliv.

Jak už bylo řečeno, autorky Pavelková a Knápková (2003, s. 212), kladou důraz na syntetizující a integrující úlohu finančního plánu, jež shrnuje požadavky na financování podnikových činností. Pořadí jednotlivých kroků při vytváření a realizace finančního plánu je uvedena na obrázku níže.



Obr. 2 Postup při tvorbě finančního plánu (Pavelková, Knápková, 2003 str. 215)

2.1 Analýza hospodaření podniku

Marinič (2008, s. 163-164) a Pavelková (2000, s. 167) se shodují, že východiskem finančního plánování je detailní analýza podniku a také posouzení minulé výkonnosti. Nejprve se zhodnotí finanční situace a hospodářský výsledek podniku, poté se analyzují vnější podmínky a posoudí se budoucí vývoj společnosti. Využívá se především finanční analýza, analýza SWOT, makroekonomická analýza, hodnotí se postavení podniku na trhu, vývoj odvětví, vliv konkurence, aj. Aby bylo plánování efektivní, je nutné získat co nejvíce informací o faktorech, ovlivňujících výsledky a činnosti podniku.

2.2 Analýza a prognóza budoucího vývoje společnosti

Podle Fotra (1999a, s. 15-16), je pro efektivní finanční plánování nezbytně nutné získat přehled o všech faktorech vnějšího prostředí, které ovlivňují výsledky a pozici podniku. Vnější okolí vytváří potenciaální příležitosti a hrozby pro jeho aktivity. Jednou

z podmínek kvalitního plánování je dostatek informací o celosvětovém prostředí společnosti a o jeho předpokládaném vývoji. Vnější okolí je velmi proměnlivé a frekvence změn se neustále zrychluje, je možné si uvést několik příkladů, např. hyperkonkurence, přenos finanční krize z jedné oblasti do druhé, zkracování inovačních cyklů aj. Analýza vnějšího okolí se orientuje na vlivy jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí.

Analýza makrookolí se zabývá především:

- vědeckotechnickým rozvojem,
- předpokládaným vývojem ekonomických a politických podmínek,
- hospodářskou a legislativní politikou vlády,
- sociálními faktory, aj.

Analýza mikrookolí se zabývá především odvětvím konkurenčního prostředí. Jejím prostřednictvím se identifikují faktory, které tvoří odvětví více či méně perspektivním. Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil je možné určit vlivy, ovlivňující přitažlivost odvětví:

- hrozba substitutů,
- vstup nových konkurentů,
- síla dodavatelů,
- síla kupujících,
- konkurence stávajících podniků v odvětví.

2.3 Stanovení cílů

Pavelková (2000, 167-168) dále tvrdí, že na základě provedených analýz a prognózy budoucího vývoje stanoví vedení společnosti cíle podniku. Cíle vytváří hierarchickou soustavu. Navzájem se podmiňují, ale také si vzájemně konkurují. Dochází zde ke vzniku konfliktů zájmových skupin, akcionáři chtějí dosáhnout vysokých výnosů, manažeři se naopak snaží omezit riziko, které by mohlo ohrozit jejich existenci. Podnik má mnoho cílů, v oblasti prodeje se snaží zvýšit podíl na trhu, v oblasti výzkumu a vývoje o inovaci, v oblasti výroby o produktivitu práce a co se týká oblasti financí, orientuje se na maximalizaci tržní hodnoty podniku.

Vyjádření jednotlivých cílů neslouží pouze procesu plánování, je také normou pro měření výkonnosti či motivací pro manažery. Jedná se o cíle obecné nebo specifické. Mezi obecné cíle je řazeno například zvyšování tržní hodnoty podniku. Specifickým cílem může být:

- růst objemu prodeje,
- míra zadluženosti,
- úroveň likvidity,
- výše rentability aj.

2.4 Zvolení strategie

Dle Grünwalda a Holečkové (2000, s. 118-119), vrcholový management dále vypracuje základní strategii podniku, může se jednat o vstup na nové trhy, strategie v oblasti výzkumu, kvality produktů, efektivnosti aj. Strategie je integrovaný plán, jež sladuje silné s slabé stránky podniku s hrozbami a příležitostmi relevantního prostředí. Zabezpečuje dosažení strategických cílů podniku odpovídajícími činnostmi. Strategie určí postup k dosažení cíle, přičemž předpokládá vývoj okolí určitým způsobem. Na základě toho se rozlišují tři základní strategie, a to strategie útlumu, stability a expanze.

Strategii útlumu volí manažeři v těchto případech:

- firma neprosperuje,
- firmě se při současné strategii nedaří dosáhnout zvolených cílů a akcionáři očekávají okamžité zlepšení výsledků,
- hrozby vnějšího prostředí jsou tak významné, že volbou jiné strategie není možné situaci vyřešit.

Strategie stability se využívá za těchto okolností:

- firma je úspěšná, vedení si však není jisté, čím je to způsobeno, proto raději pokračuje dosavadním způsobem,
- velké změny se často neuskuteční a zvyšují tím rizika,
- je pohodlnější, využívá rutinní postupy,
- nepředpokládají se hrozby ani příležitosti, prostředí je stabilní.

Období stability může podnik využít v případě vhodné příležitosti k expanzi podniku nebo naopak může podnik připravit na rozvážný útlum v případě ohrožení společnosti.

Strategie expanze bývá uplatňována v těch situacích:

- v nestálých odvětvích je expanze předpokladem přežití,
- nárůst je pro podnik důkazem úspěšnosti a efektivnosti,
- růst zvyšuje motivaci zaměstnanců a manažerů,
- růst je považován za cestu k efektivnosti, zvyšuje produktivitu a zhodnocuje zkušenosti,
- tlak akcionářů a analytiků cenných papírů,
- růst napomáhá vzniku monopolního postavení společnosti na trhu.

2.5 Tvorba dlouhodobého finančního plánu

Pavelková (2000, s. 168) a Marek (2000, s. 499) se shodují na tom, že dlouhodobý finanční plán bývá sestavován na období 2 - 5 let. Marek dále tvrdí, že na základě investičních záměrů či požadavků bank při žádosti o úvěr může být daní plánovací období stanoveno i na mnohem delší dobu, např. 10 až 15 let. Daná rozhodnutí jsou dlouhodobého charakteru a jsou učiněna dříve než jsou uskutečněna. Na budoucí rozvoj podniku je nutné získat externí zdroje, například dlouhodobé úvěry, prostředky z emise cenných papírů, aj. Úkolem dlouhodobého finančního plánování je tedy odhad potřebných zdrojů na financování stálého i oběžného majetku podniku na několik let dopředu.

Dlouhodobý plán bývá obvykle sestavován ve více variantách, z nichž se pomocí finanční analýzy, vybere ta nejvhodnější. Dlouhodobý finanční plán bude detailně popsán v samostatné kapitole.

2.6 Tvorba krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý finanční plán se dle Marka (2006, s. 505) sestavuje v rozmezí několika měsíců až jednoho roku. Je spojen s běžnou hospodářskou činností, základem je plánování peněžních příjmů a výdajů a zajištění krátkodobých externích finančních zdrojů pro zajištění likvidity podniku.

Jako u dlouhodobého finančního plánu tvoří jeho základní vstupy plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích.

Krátkodobý finanční plán nám konkretizuje způsob dosažení dlouhodobých cílů za pomoci činností vykonaných v daném období. Vychází z plánované skutečnosti běžného roku a zaměřuje se na nastávající změny, např. uvedení nových výrobků, odstranění nevýnosných činností, aj. Krátkodobý finanční plán bude detailně popsán v samostatné kapitole.

2.7 Rozpočty

Kalouda (2004, s. 98) definuje rozpočty jako plány vyjádřené v číslech. V oblasti finančního plánování mají rozpočty zvláštní místo. Jsou považovány za detailní podnikový dokument, který přináší nejvyšší míru jistoty a budoucí spolehlivosti.

Dle Grünwalda a Holečkové (2000, s. 172), se společně s ročním plánem objevují také finanční nástroje řízení, a to rozpočty a kalkulace, jež naplňují finanční cíle dílčími zadáními. Finanční plán je nástroj strategického nebo taktického finančního řízení. Rozpočty jsou však nástrojem operativního řízení, jimž se plán realizuje. Finanční plány je nutné rozpracovat do rozpočtů. I přesto, že rozpočty vychází z finančního plánu, v případě, že se objeví zásadní informace v rozpočtech, je nutné plán upravit. Pro finanční řízení je hlavním rozpočtem a také operativním nástrojem řízení likvidity, rozpočet příjmů a výdajů, sestavený na kratší období, např. den, týden, měsíc, čtvrtletí, avšak kratší než 1 rok. Zpravidla se však člení na měsíce. Na rozdíl od plánu cash flow zachycuje hrubé peněžní toky, tedy nekompenzované příjmy a výdaje dle modelu:

počáteční stav peněžních prostředků

+ plánované příjmy

- plánované výdaje

= konečný stav peněžních prostředků.

Plánované příjmy se člení na příjmy z provozní činnosti, například tržby za hotové, příjmy z dezinvestování, tedy prodej dlouhodobého hmotného a finančního majetku, příjmy z finančních výnosů, úroky z úvěrů, z cenných papírů a nové externí finanční zdroje, například nové závazky, úvěry aj. Plánované výdaje jsou členěny na výdaje z provozní činnosti,

tedy osobní náklady, platby za materiál nebo daně, dále na výdaje finančních činností, placené úroky, dluhy a na investiční výdaje.

Roční finanční plán je nástroj k dosažení stanovených cílů a rozvoje společnosti. Vnitropodnikové rozpočty vyjadřují konkrétní zadání jak jednotlivých cílů dosáhnout.

2.8 Finanční kontrola

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola. Jedná se o srovnání finančního plánu podniku s reálnými účetními výkazy. Při tomto porovnání se zjišťují odchylky plánovaného stavu od skutečnosti. Na základě jejího vyhodnocení se stanovují nápravná opatření potřebná k dosažení stanovených cílů podniku nebo je nutné upravit podnikový plán.

Grünwald a Holečková (2012, s. 176), definují finanční kontrolu jako nástroj finančního řízení. Hospodářská činnost podniku je nepřetržitým procesem, který se uskutečňuje v dynamickém prostředí trhu zboží, práce, kapitálu a peněz. Proces plánování a rozpočtování přináší podniku předvídatost a určitou připravenost na pravděpodobné situace. Je nutné mít finanční situaci podniku pod kontrolou. V případě, že se vyskytnou v porovnání skutečnosti a plánu odchylky, může to signalizovat porušení vytyčených cílů.

Je nezbytné, aby byly pod kontrolou všechny činnosti podniku a jejich součásti. Provedena musí být také komplexní kontrola celkové výkonnosti. Ta hodnotí společný výsledek jednotlivých divizí. Tuto úlohu plní finanční kontrola. Právě pohyb peněz a kapitálu nám zobrazuje všechny procesy v jednotlivých částí společnosti. Existence odchylek znamená neplnění finančního plánu, a proto je finanční kontrola nejdůležitějším prostředkem k hodnocení úspěšného plnění podnikových cílů.

2.8.1 Zásady kontrolní činnosti

Grünwald a Holečková (2002, s. 176-177) dále uvádí, že kontrola je tedy činnost, jež stanoví odchylky skutečného stavu od plánovaného a napomáhá stanovit nápravná opatření k jejich odstranění a zajištění dosažení původního plánu nebo napomáhá ke změně prvotního plánu. K tomu, aby byla finanční kontrola efektivní a účinná, je nutné dodržovat dané požadavky:

- odchylky oznámit okamžitě, finanční kontrola na rozdíl od účetnictví dává přednost hrubým údajům, pokud jsou poskytnuty včas,

- hospodárnost, investice do informačního systému by neměly být vyšší než užitek, jež nám přinese monitorování a kontrola, náklady na zamezení rizika by neměly být vyšší než ztráty, jimž se možná zabrání,
- objektivnost, výsledky kontrol slouží pro motivaci,
- důležitá je prognóza budoucího vývoje, pro finanční kontrolu jsou důležité informace o budoucím vývoji, využívá informace z minulosti, ale především předpovědí, co se očekává za týden či měsíc,
- stanovit nápravné opatření, v kontrolní zprávě musí být uvedeno kde jsou příčiny odchylek, kdo za ně nese zodpovědnost a jak se má postupovat,
- srozumitelnost pro manažery, kteří dané výsledky používají. Často se stává, že kontrolní systémy založené na komplikovaných matematicko-statistických algoritmech tento požadavek nesplňují. Je důležité, aby kontrolor spolu s manažerem komunikovali.

2.8.2 Rozpočtová kontrola

Týká se podnikových i vnitropodnikových rozpočtů. Jejím hlavním úkolem je vytvořit formální předpoklady pro sledování činnosti podniku jako celku a jeho jednotlivých úseků ve srovnání se záměry specifikovanými v rozpočtech. Má všechny atributy kontrolního systému.(Grünwald, Holečková, 2002, s. 177-178)

2.8.3 Operativní kontrola

Operativní finanční kontrola zjišťuje rozdíly mezi ročním finančním plánem a vykazovanou skutečností. Pro operativní kontrolu je důležité rychle reagovat. Soustředí se především na zisk, příjmy a výdaje či na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se odráží poruchy běžného chodu podniku. V případě zjištěných odchylek je zde nutné rychle reagovat a učinit nápravná opatření, pokud nemá pokles rentability či likvidnosti narůst do nebezpečných rozměrů. Operativní kontrole se podrobují také další úseky podniku, například odbyt, výroba aj., které přináší další informace. V rámci operativní kontroly jsou uplatňovány i ukazatele finanční analýzy, a to zejména rentability a likvidity. Vrcholové vedení a dozorčí rada si vyžadují srovnání skutečnosti s plánem především v těchto oblastech:

- přijaté úvěry,
- splacené úvěry,
- krátkodobé závazky
- krátkodobý bankovní úvěr,
- investiční výdaje,
- provozní hospodářský výsledek,
- zisk před zdaněním,
- zisk po zdanění,
- cash flow netto,
- volný peněžní tok aj.

Sledují se rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období, kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky za celý rok.(Grünwald, Holečková, 2002, s. 178-179)

2.8.4 Strategická kontrola

Strategická kontrola se zaměřuje na dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, například finanční struktury, investiční činnosti apod. Součástí strategické kontroly je také systém ukazatelů příležitostí a hrozeb vnějšího okolí. Jde především o stanovisko, jak plnění finančního plánu v daném roce ovlivní reálnost finančního plánu pro následná období, zpravidla 5 let.

Aby strategická kontrola plnila úlohu včasného varování, je nutné, aby zahrnovala tři roviny hodnocení:

- jak se liší skutečné vnější podmínky od předpokladů, z nichž vychází finanční plán,
- jak se liší skutečná finanční situace podniku od předpokladů, na nichž jsou založeny strategické cíle,
- jaké z toho vyplývají důsledky pro investiční výstavbu.(Grünwald, Holečková, 2002, s. 179-180)

2.9 Metody tvorby finančního plánu

Autorky Pavelková, Knápková (2005, s. 219-221) dále definují metody pro tvorbu finančního plánu, jež jsou popsány níže. Pro tvorbu finančního plánu může manažer použít různé metody, techniky a modely. Jsou využívány ke zjišťování následků alternativních finančních strategií a liší se složitostí. K těm základním, které se ve finančním plánování využívají patří:

- metoda procentuálního podílu na tržbách,
- regresní metoda,
- metoda poměrových finančních ukazatelů,
- analýza nulového bodu,
- finanční modely (simulační a optimalizační).

2.9.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Základem pro tvorbu finančního plánu je plán tržeb. Daná metoda vychází ze stabilního poměru tržeb k některým nákladům, k majoritě položek aktiv a zisku. Obvykle se používá plán peněžních toků, na který navazuje plánovaná rozvaha a výsledovka posledního roku plánovaného období. Výsledkem je rámcový finanční plán vhodný ke srovnání s investičními projekty.

2.9.2 Regresní metoda

Tato metoda zohledňuje statisticky ověřenou skutečnost proměnlivého vztahu dvou veličin. Dále se postupuje při sestavování obdobně jako u metody procentuálního podílu na tržbách. Tato metoda se používá především pro plánování v delším období a tehdy, pokud jsou k dispozici delší časové řady.

2.9.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Základem této metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánované rozvahy. Tyto ukazatele jsou chápány jako vzorové hodnoty, kterých společnost chce v budoucnu dosáhnout. Může se jednat o konkrétní cíle podniku, průměrné hodnoty podniků stejného odvětví či poměrového ukazatele srovná-

telného prosperujícího podniku. Tuto metodu je možné využít pro tvorbu plánované rozvahy.

2.9.4 Analýza nulového bodu

Analýza nulového bodu se zabývá změnou velikosti zisku a prodejních cen produktů v závislosti na rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Využívá se na zjišťování minima podnikatelské činnosti, tedy hranice pod kterou tržby nesmí klesnout.

2.9.5 Finanční modely

Dané finanční modely je možné rozdělit na dvě skupiny:

- simulační modely - slouží k vypracování plánovaných finančních dokumentů v několika variantách dle zadaných předpokladů.
- optimalizační modely - aplikace umožňuje hledat nejlepší řešení na základě daných předpokladů a omezeních.

2.10 Klasifikace finančních plánů dle času

Kislingerová (2004, s. 107) uvádí, že dle časového úseku je možné rozlišovat mezi podrobným a hrubým plánem. Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který má dlouhodobý charakter. Je zaměřen na dlouhodobé zdroje a potřeby, souvisí s potřebou získávání dlouhodobých finančních zdrojů. Cíle dlouhodobého plánu jsou poté obsaženy do krátkodobého finančního plánu, zpravidla ročního, či kratšího časového horizontu, který spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku. Krátkodobý finanční plán pracuje s relativně jistými informacemi a souvisí s běžnou hospodářskou činností, jedná se především o plánování peněžních příjmů a výdajů, zajištění krátkodobých externích finančních prostředků pro zajištění likvidity. Krátkodobý finanční plán by byl bez dlouhodobého plánu nedostačující. Je důležité nejprve si stanovit dlouhodobý výhled, ve kterém si podnik určí významnější cíle. Poté se připraví na jejich realizaci, pomocí projektů naplánovaných v daném roce. Finanční plán je tedy pevný cíl podniku do budoucna.

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Marinič (s. 174-175) pokládá dlouhodobý finanční plán za nejdůležitější dokument dlouhodobého financování a základní nástroj finančního řízení. Je součástí komplexního plánu podniku, s nímž je propojen vzájemnými vazbami.

Grünwald a Holečková (2002, s.116-122) dále konstatují, že výsledky dlouhodobého finančního plánu se mnohdy dostaví až za několik let, platí zde zásada dlouhodobosti finančního plánování s horizontem tří až pěti let. Existuje možnost, že se nepodaří cíle dosáhnout, přesto udává směr, který má být zabezpečen. Podstatou dlouhodobého finančního plánování je investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Dosažení cíle, kterým většinou bývá zisk, napomáhají investiční projekty, jež se připravují několik let dopředu. Dlouhodobé financování je spojeno s vývojem stálých aktiv a pracovního kapitálu.

Dle Kislíngerové (2008, s. 108) má dlouhodobý plán typický horizont 5 let, ale některé podniky plánují až na 10 let dopředu. Jeho úkolem je zajištění kapitálu k investičním záměrům. Dlouhodobé cíle podniku jsou zajišťovány dlouhodobými finančními plány, respektive rozpočty, patří tam především rozpočet finančních zdrojů a potřeb, a to plán výnosů, zisku, rozdělení zisku atd. Dlouhodobé rozpočty jsou plněny pomocí ročních finančních plánů.

Dlouhodobý finanční plán obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash flow,
- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů.

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje posuvným způsobem. Poté co uplyne období jednoho roku, je nutné dlouhodobý plán přepracovat. Druhý rok se stane rokem prvním tak, aby počet plánovaných let byl znovu úplný. Plán navazuje na skutečnou finanční situaci podniku, kterou znázorňují účetní výkazy.

3.1 Analýza finanční situace

(Marek, 2006, s. 179) pokládá finanční analýzu za základní dovednost každého finančního manažera. Závěry a poznatky slouží pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování. Finanční analýza hodnotí stav a minulý vývoj podniku. Jedná se o určitý proces zjišťování a vyhodnocování závěrů na základě výsledků hospodaření minulých a budoucích období, hodnocení slabých a silných stránek, zjišťování jednotlivých finančních ukazatelů a jejich vypovídací schopnosti. Vychází z analýzy účetních výkazů, rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow.

Scholleová 2008, s. (149) tvrdí, že při rozhodování o důležitých činnostech podniku, by si každý podnikatel měl vytvořit určitou inventuru dosavadní situace, tedy finanční analýzu. Jelikož podnik rozhoduje o důležitých činnostech téměř neustále, doporučuje, aby finanční analýza byla prováděna průběžně, s tím, že jednou ročně je provedena důsledně. Definiuje finanční analýzu jako soubor činností, jejímž hlavním úkolem je zjistit a vyhodnotit finanční zdraví podniku. Uživateli jsou poté všichni tzv. stakeholders, tedy osoby podílející se na činnosti podniku.

Dle Pavelkové a Knápkové (2005, s. 66) při tvorbě finanční analýzy je primární analýza účetních výkazů a její srovnání se stavem průměrného podniku stejného odvětví. Zhodnotí se všechny složky finanční rovnováhy: zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita. K tomu je potřeba výběr vhodných finančních ukazatelů, jejich správné naplnění z finančních výkazů a porovnání jejich hodnot v čase a se situací v odvětví, kam hodnocený podnik patří. Dále je důležité zkoumat vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů. Podstatné je, aby výsledkem finanční analýzy nebyly jen pouhé hodnoty jednotlivých ukazatelů, ale aby obsahovaly jejich interpretace, hodnotící současný stav podniku a návrhy pro další hospodaření. Jsou definovány tři základní druhy ukazatelů finanční analýzy, absolutní, rozdílové a poměrové.

3.1.1 Absolutní ukazatele

Kislingerová (2008, s. 53) uvádí, že základním zdrojem pro tvorbu finanční analýzy jsou údaje obsažené ve finančních výkazech, jež jsou v hodnotovém vyjádření. Významný aspektem je, že se jedná o údaje v absolutním vyjádření, tedy jsou to data, která lze přímo použít. Rozvaha zahrnuje údaje o stavu majetku a kapitálu k určitému okamžiku, kdy ho-

voříme o stavových ukazatelích a výkaz zisku a ztrát sestavený na základě porovnání nákladů a výnosů nám poskytuje údaje za daný časový interval, tedy tokové ukazatele.

Grünwald a Holečková (2002, s. 16-19) dále konstatuje, že absolutní ukazatele se využívají především k analýze vývojových trendů, kdy se hovoří o horizontální analýze a k procentnímu rozboru komponent, tedy vertikální analýze.

Horizontální analýza

Respektive analýza vývojových trendů, se zabývá procentní změnou absolutních ukazatelů v časových řadách. K dispozici je nutné mít údaje alespoň dvou po sobě jdoucích období, které mají stejnou vypovídací schopnost. Srovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy horizontální analýza absolutních ukazatelů. Jednotlivé položky se posuzují z hlediska vývoje v čase. Postup rozboru je následující:

1. vypočte se rozdíl hodnot dvou období, jdoucích po sobě:

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (1)$$

2. vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} / \text{hodnota}_{t-1} \times 100(\%) \quad (2)$$

Vertikální analýza

Šiman (2005, s. 85) uvádí, že vertikální analýza, respektive analýza komponent, nám zobrazuje strukturu aktiv a pasiv rozvahy či položek výkazu zisku a ztrát v procentech. Proto bývá nazývána také jako procentní rozbor. Při dané metodě je zvolena základna, jež představuje 100%, na jejím základě se určuje procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazů. Je tak možno analyzovat finanční situaci podniku v delším časovém období a její následné srovnání s konkurenčními podniky.

3.1.2 Rozdílové ukazatele

Dle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 27) slouží rozdílové ukazatele k analýze a řízení finanční situace podniku, kdy se zaměřuje především na jeho likviditu. Získá se jako rozdíl absolutních ukazatelů. Pravděpodobně nejdůležitějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (Working Capital), jež má podstatný vliv na platební schopnost podniku. Zobrazuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Dostatečná výše

relativně volného kapitálu, tedy přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji je zásadní pro likvidnost podniku.

Pavelková (2000, s.35-36) dále uvádí, že je rozdíl mezi tím, jak čistý pracovní kapitál chápe vrcholové vedení podniku, jež má pravomoc k zajištění financování a mezi tím jak jej chápe vlastník podniku. Pro pracovníky jež mají pravomoc za financování, je čistý pracovní kapitál částí dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžném majetku. Zobrazuje tedy relativně volný kapitál, jež se používá k zajištění hospodářské činnosti. Vlastník podniku si naopak vyhrazuje právo rozhodovat, kolik z dlouhodobého kapitálu případně právě na financování běžné hospodářské činnosti. Čisté pracovní prostředky znázorňují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

3.1.3 Poměrové ukazatele

Scholleová (2008, s. 161), popisuje poměrové ukazatele jako základní nástroje finanční analýzy. Patří k jedné z nejoblíbenějších metod, jelikož podává rychlý přehled o základních finančních charakteristikách podniku. Jednotlivé hodnoty jsou zadávány do vzájemných poměrů, čímž se analyzují vzájemné vazby. Dané ukazatele měří finanční zdraví podniku. Postupem času se vyvinulo větší množství poměrových ukazatelů, proto jsou rozříděny do skupin, dle jednotlivých oblastí. Jedná se o ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. Tyto ukazatele jsou postupně vysvětleny níže.

Ukazatele zadluženosti

Dluhošová (2006, s.78) uvádí, že tyto ukazatele jsou využívány jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Jelikož ale určitá výše zadlužení je zpravidla pro podnik užitečná, neznamená zadluženost vždy negativní charakteristiku. Každý podnik by se měl pokusit o dosažení optimální finanční struktury. Daný ukazatel je významný především u podniků, u nichž jsou rozhodující formou cizích zdrojů bankovní úvěry.

Mezi ukazatele zadluženosti patří:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (3)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (4)$$

$$\frac{\text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouh. cizí zdroje}} \quad (5)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (6)$$

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (7)$$

$$\text{Krytí dl. majetku VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (8)$$

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{VK} + \text{Dl. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (9)$$

Analýza likvidity

Dle Kaloudy (2004, str. 86) mají ukazatele likvidity standardizovanou formu, srovnává se hodnota toho, co má podnik uhradit, tedy krátkodobé cizí zdroje, s hodnotou majetku, kterou to je možné zaplatit. Ukazatele nám tedy zobrazují schopnost podniku hradit své závazky. Nejlikvidnějším majetkem jsou samozřejmě peníze v hotovosti či na běžném účtu, nejméně likvidní je dlouhodobý majetek.

- $\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (10)$

- $\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + FM}{\text{Krátkodobé CZ}} \quad (11)$

- $\text{Hotovostní likvidita} = \frac{FM}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (12)$

$$\bullet \text{ Podíl } \check{C}PK \text{ na } OA = \frac{OA - \text{Krátkodobé cizí zdroje}}{OA} \quad (13)$$

Ukazatele rentability

Dle Scholleové (2008, s. 161-163) je rentabilita, tedy výnosnost kapitálu, měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje či dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Dané ukazatele srovnávají výsledek efektu získaného podnikatelskou činností společnosti ke zvolené srovnávací základně a tím měří úspěšnost podniku.

$$\bullet \text{ Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (14)$$

$$\bullet \text{ Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \quad (15)$$

$$\bullet \text{ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (16)$$

Ukazatele aktiv

Dle Dluhošové (2006, str. 83) mohou být dané ukazatele komplexně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Hodnotí přiměřenou velikost jednotlivých aktiv v rozvaze, v poměru k současným či budoucím hospodářským činnostem podniku, tedy efektivní využívání vložených prostředků.

$$\bullet \text{ Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (17)$$

$$\bullet \text{ Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (18)$$

$$\bullet \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (19)$$

$$\bullet \text{ Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (20)$$

$$\bullet \text{ Doba obratu závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / \text{Tržby} \times 360 \quad (21)$$

Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele kombinují účetní údaje podniku s očekáváním investorů.

$$\bullet \text{ Zisk na akcii} = \frac{\text{Výsledek hospodařosí}}{\text{Poč. vydaných akcií}} \quad (22)$$

$$\bullet \text{ P/E ratio} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Zisk na akcii}} \quad (23)$$

$$\bullet \text{ Dividendový výnos} = \frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Tržní kurz akcie}} \quad (24)$$

3.2 Plán tržeb

Marinič (2008, s. 163) uvádí, že základem pro predikci plánu tržeb je plán prodeje, jehož náplní je především stanovení sortimentu, ceny a objemu prodeje. Ostatní podnikové plány a rozpočty se tedy budou odvíjet od objemu prodeje. Před sestavením samotného plánu je důležitá přípravná fáze, která zahrnuje sestavení situační analýzy. Ta se zaměřuje především na budoucí vývoj, což znamená, že je nedostačující hodnotit pouze skutečný stav, ale především hodnotit budoucí vývoj trhu.

3.2.1 Prognóza trhu

Autorky Knápková a Pavelková (2005, s. 217) tvrdí, že předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tamní tržní podíl podniku, o kterém firma s ohledem na konkurenční prostředí může usilovat.

Totéž uvádí i Marinič (2008, s. 176), tedy že plán výroby stanoví objem a sortiment výrobků, jež budou dodávány na základě marketingového průzkumu na trh, dále se stanoví charakter výrobního procesu a vybavenost podniku dlouhodobým a oběžným majetkem.

Základní otázkou je, zda výroba a následný prodej budou mít charakter proporcionální či zda se budou vyskytovat charakteristické výkyvy, jež mohou mít sezónní charakter, tedy cyklické a necyklické nebo zda se jedná o jev nahodilý, těžko předvídatelný. Tedy jednodušeji řečeno, zda poptávka na cílových trzích poroste, klesne nebo bude stagnovat. Podnik dostává řadu konjunkturálních zpráv v hospodářském tisku, dále může tržní výhled vyhodnocovat dle vývoje zakázek či hlášení obchodních zástupců. Je třeba zhodnotit vhodnost

umístění výrobku na trh dle dřívějších zkušeností. Pokles či růst obratu dané výrobní skupiny měl své příčiny, proto se musí zvážit faktory, které mohou budoucí vývojové trendy ovlivnit.

Finanční manažeři nemohou zaujmout k prognóze trhu pasivní postoj. Kdyby se prognóza trhu ukázala jako chybná, mohlo by to mít vážné důsledky pro finanční situaci podniku. Příliš optimistická prognóza naopak vede k nadměrnému investování, čímž může klesnout rentabilita. Snížením ceny výrobků se tak podnik opět může dostat do finanční tísně.

3.2.2 Prognóza reálných tržních cen

Dlouhodobý plán ve svých odhadech neobsahuje odhady budoucí inflace, ale vstřebává pouze předpokládaný vývoj reálných tržních cen ve svém odvětví. Nejprve se provede analýza současného stavu a minulého vývoje cenové hladiny. Prognózování tržních cen je zaměřováno na tendence v poptávce a výrobních nákladech jako na dlouhodobé faktory, jež ovlivňují základní vývojovou linii reálných tržních cen. Odhadovaný vývoj výrobních nákladů nezůstane bez vlivu na objem a na strukturu spotřeby, a naopak, očekávaný objem a struktura poptávky se projeví v nákladech. (Grünwald, Holečková, 2002, s. 146-147)

3.2.3 Plán prodeje

Grünwald a Holečková (2002, s. 148) dále doporučují při tvorbě plánu prodeje vycházet z prognózy trhu, jež však nebývá vždy jednoznačná. Na základě faktorů, které ovlivňují tržní objem a tržní podíl, vzniká optimistická, pesimistická či realistická předpověď. Plán prodeje zobrazuje obchodní cíle, jež si podnik vytyčil. Na ně poté navazuje obchodní politika v návaznosti na přijatou podnikovou strategii, tedy strategii stability, expanze nebo útlumu.

Dle strategie stability se podnik snaží zachovat nabídku zboží a služeb a zaměřuje se na zdokonalení výrobku z hlediska kvality, funkčnosti nebo také vzhledu. Co se týká postavení na trhu, je důležité zabezpečit svůj podíl na trhu a vyhledávat tržní mezery.

Strategie expanze se snaží o rozšíření sortimentu o nové produkty či nové způsoby užití. Zaměřuje se na pronikání na nové trhy.

Strategie útlumu vypouští staré výrobky a omezuje vývojové projekty. Dochází k opuštění distribučních cest a k poklesu tržního podílu.

Obchodní politika, jež si podnik zvolí reaguje na příležitosti a hrozby daného odvětví, působuje se silným a slabým stránkám. Ovlivňuje výrobu, investice i financování.

3.2.4 Plán cenového vývoje vlastní produkce

Kritériem rozhodování v podniku je prodejní cena vlastních výrobků, proto je nutné je plánovat na základě prognózy tržních cen v odvětví. Cena je hlavním nástrojem v boji o tržní podíl.

Plán tržeb navazuje na plán prodeje a plán cen vlastní produkce. Obvykle vzniká ve více variantách, realistické, pesimistické a optimistické. Je nutné volit realistickou variantu dle kritérií výnosnosti a rizikovosti. (Grünwald, Holečková, 2002, s. 148)

3.3 Plán cash flow

Marinič (2008, s. 180-182) uvádí, že hlavním ukazatelem úspěšnosti podnikání je zisk, tedy rozdíl nákladů a výnosů. Na rozdíl od účetního přehledu o peněžních tocích má plán peněžních toků redukováný počet položek a jinou strukturu. Hlavním faktorem peněžních příjmů z běžné činnosti je prodej výrobků a služeb, v účetnictví známý jako tržby, jež snížené o daňové náklady a výdaje představují čistý zisk po zdanění. V případě snížení o odpisy, získáváme čisté peněžní příjmy, netto cash flow. Vhodným nástrojem pro určení a hodnocení způsobu financování jsou ukazatele struktury cash flow, na jejichž základě je možné kvantifikovat podíl peněžních toků z hlediska financování hlavních činností společnosti.

3.4 Plánovaná rozvaha

Marek (2006, s. 502) udává, že při sestavování plánované rozvahy se v dlouhodobém finančním plánu se postupně vyplňují jednotlivé položky aktiv a pasiv, u většiny společností se však tyto položky redukuje a tak se plánováním zabýváme pouze u vybraných položek. Na straně aktiv je to především dlouhodobý majetek, oběžný majetek, pohledávky za upsaný kapitál a časové rozlišení aktiv. Na straně pasiv poté vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení.

3.5 Investiční rozpočet

Rozhodující vliv na peněžní toky má investiční činnost, jelikož její účinky se projevují s velkým časovým odstupem od momentu rozhodnutí. Investiční rozpočet je přehled o investičních výdajích a příjmech z investic za každý rok. Investiční projekty je možno hodnotit různými metodami, jedná se např. o čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento či dobu návratnosti.(Grünwald, Holečková, 2006, s. 171-175)

3.6 Rozpočet externího financování

Grünwald a Holečková (2002, s. 171-172) dále uvádí, že výchozí veličinou při sestavování rozpočtu dlouhodobého externího financování je volný peněžní tok. Potřeba či přebytek dlouhodobého kapitálu se vypočte tak, že se od volného peněžního toku odečtou plánované zdaněné úroky, plánované dividendy a splátky dluhů.

Nedostatek či naopak přebytek volného peněžního toku po uhrazení zdaněných úroků, dividend a splátek dluhů pokrývají či naopak odčerpávají přírůstky a úbytky dlouhodobých externích zdrojů, například emise akcií, splátky dluhopisů či přijetí nových dlouhodobých bankovních úvěrů.

3.7 Plán nákladů a výnosů

Marinič (2008, s. 179) tvrdí, že základem pro sestavení finančního plánu je plán nákladů. Ten je společně s predikcí tržeb východiskem pro stanovení plánu zisku za dané období. Dlouhodobý finanční plán peněžních toků pracuje s několika položkami uváděnými ve výsledovce. Jedná se o tržby, zisk před úroky a zdaněním, odpisy a nákladové úroky. Plán nákladů vychází z údajů kalkulačního systému a rozpočetnictví. Zobrazuje údaje o spotřebě materiálu, energie, mzdových nákladech, odpisech aj.

Navazuje se na účetní výkaz běžného období. U zisku před úroky a zdaněním, odpisů a nákladových úroků se předpokládá v dlouhém období proměnlivost těchto veličin, jež jsou závislé na tržbách.

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Hindls, Holman, Hronová a kol. (2003, s. 198) v Ekonomickém slovníku říkají, že krátkodobé finanční plánování se zabývá řízením krátkodobých aktiv a pasiv. Jedná se o zpravidla měsíční pozorování změn hotovostních toků a pracovního kapitálu a následné přípravě krátkodobé investiční a finanční strategie, která slouží ke stanovení finančního plánu.

Kislingerová (2004, s. 108) uvádí, že krátkodobý finanční plán zabezpečuje dosažení dlouhodobého finančního plánu. Časový horizont u krátkodobého plánu činí obvykle 12 měsíců. Podnik musí zabezpečit dostatek finančních prostředků, hlavním úkolem krátkodobého plánování je tedy zajištění krátkodobých vnějších peněžních zdrojů. Krátkodobý finanční plán zobrazuje aktivity, které efektivně využívají zdroje získané v minulých letech a vytváří předpoklady pro splnění stanovených finančních cílů podniku v budoucnosti. Konkretizuje záměry podniku pro první rok. Je možné říci, že je součástí dlouhodobého finančního plánu. Ne vždy je možné dodržet splnění záměrů, neboť během roku dochází k řadě událostem, který vývoj podniku mohou ovlivnit. Přesto je důležité, zvážit důsledky možného odchýlení ročního plánu od původních záměrů.

Grünwald a Holečková (2002, s. 161) stanovily základní rozdíly krátkodobého a dlouhodobého plánu:

- čím kratší období, pro které se odhadují vnější podmínky, tím je menší riziko prognostické chyby,
- vztahuje se k roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost,
- zisk je dán rozdílem výnosů a nákladů u krátkodobého plánu, naopak u dlouhodobého je dán funkcí investovaného kapitálu,
- hlavním úkolem ročního plánování je zajistit likvidnost podniku.

4.1 Obsah krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý finanční plán, který zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, zahrnuje

- plánování výnosů, nákladů a zisku, tj. plánovanou výsledovku (obvykle roční),

- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv, tj. roční plánovanou rozvahu (obvykle v členění na čtvrtletí),
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (rozpracovány do denních rozpočtů). (Kislingerová, 2004, s. 108)

4.1.1 Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu o peněžních tocích

Marinič (2008, s. 202-203) uvádí, že cílové parametry, jejich vývoj a případné změny během ročního období jsou patrné již při vypracování plánové rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow. Jejich struktura je stejná jako u dlouhodobého finančního plánu.

Plánovaná rozvaha

Navazuje na počátku roku na plánovanou rozvahu v dlouhodobém plánu. Musí zde být patrný stav a změny dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu. Co se týká strany pasiv, musí samozřejmě odpovídat výši majetku a strukturu vlastních zdrojů je nutné doplnit do potřebné výše o externí zdroje.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Zobrazuje tržby a náklady daného období a také odpisy, jež vyznačují změnu odpisovaného majetku. Daný výkaz nám uvádí výsledek hospodaření ve všech úpravách. Sestavuje se v kalkulačním členění a je základním dokumentem krátkodobého ročního plánu.

Plánovaný peněžní tok

V případě kladné hodnoty se využívá ve finanční oblasti podniku. V případě záporného výsledku naznačuje společně s ostatními potřebami financování, jako jsou úroky či daně, hodnotu externích zdrojů. Jeho význam pro krátkodobé finanční řízení je zásadní. Má vazbu na rozpočet příjmů a výdajů, čímž se dělí na jednotlivá čtvrtletí a měsíce.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.

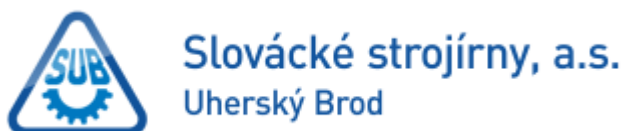
V dané kapitole bude představena společnost Slovácké strojírny, a. s. Nachází se zde popis historie, charakteristika výrobního programu a organizační struktura. Dále je provedeno hodnocení vnitřní a vnější situace této společnosti, na základě SWOT analýzy a analýzy PEST. Posouzení konkurence a srovnání s odvětvím. Především je zde však popsán názor společnosti na téma diplomové práce, tedy sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

5.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	Slovácké strojírny, akciová společnost
Sídlo:	Nivnická 1763, 688 28 Uherský Brod
Právní forma:	akciová společnost
IČO:	00008702
Datum zápisu do OR:	31.12.1990
Předmět podnikání:	strojírenství, kovářství, podkovářství, galvanizérství, nástrojařství, rozvod, montáž, opravy, revize elektrických zařízení aj.
Základní kapitál:	561 733 000,- Kč
Počet akcií:	561 733 ks

Tyto akcie jsou vydány na doručitele v listinné podobě, jejichž jmenovitá hodnota činí 1 000,- Kč. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné.(SUB, 2011e)

Logo společnosti:



Obr. 3 Logo společnosti Slovácké strojírny, a. s. (Zdroj: www.sub.cz)

5.2 Charakteristika podniku

Společnost Slovácké strojírnny, a. s. patří k jedné z nejvýznamnějších průmyslových společností Zlínského kraje s dlouholetou tradicí. Je to moderní firma plně adaptovaná na konkurenční prostředí tržního hospodářství. Společnost si vytvořila podmínky pro trvalý proces úspory vnitřních nákladů, flexibility výroby, zajištění požadované kvality vyráběné produkce a podstatné zvýšení produktivity práce. (SUB, 2011c)

Při zpracování této diplomové práce není bohužel k dispozici výroční zpráva za rok 2011. Díky vstřícnému jednání ze strany společnosti mi však byly poskytnuty předběžné finanční výkazy rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Co se týká předešlých let, roku 2010 se na výrobních a obchodních činnostech společnosti projevilo pokračování celosvětové finanční a hospodářské krize a jak předvíдалa zpráva představenstva společnosti o stavu a podnikatelské činnosti z roku 2009, nepodařilo se v roce 2010 naplnit výrobní kapacity podniku. V porovnání s rokem 2009 došlo k propadu tržeb o 15%. Celkové tržby za rok 2010 činí 1 280 mil. Kč. Díky přijatým rozsáhlým úsporným opatřením byla však situace společnosti stabilizována a v roce 2011 dochází k růstu tržeb na 1 592 mil. Kč. (SUB, 2011e)

5.3 Historie

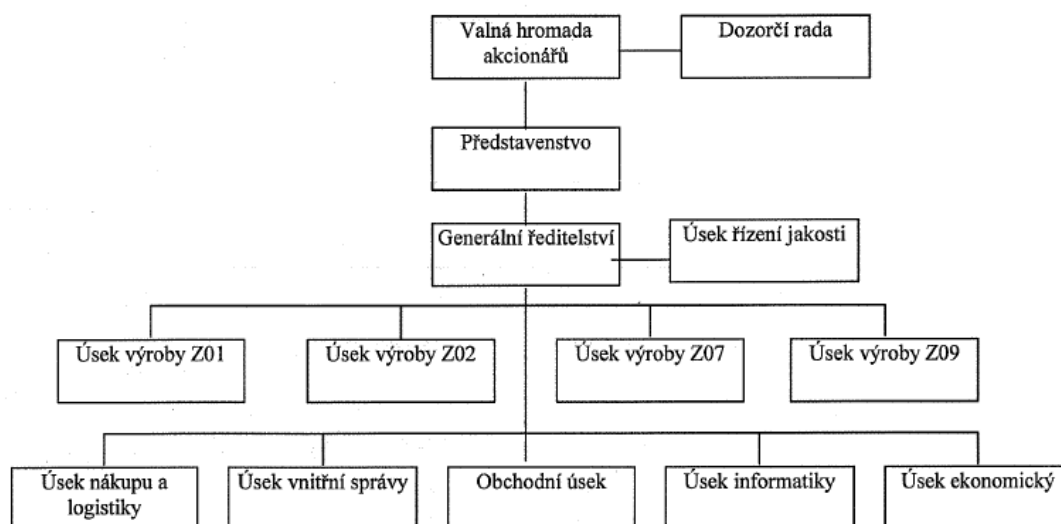
Společnost Slovácké strojírnny (SUB) vznikla v roce 1951, v rámci státního plánu na industrializaci daného regionu. Podnik zahájil výrobu ocelových konstrukcí a elektrických mostových jeřábů typového provedení do 63 t. Postupem času dochází k rozšiřování a změnám výrobního program. V 50. letech byla výroba rozšířena o stroje a zařízení pro geologický průzkum. V roce 1957 byl k podniku připojen pobočný závod v Moravských Budějovicích. Dále dochází k rozšíření sortimentu výroby postupným zaváděním produkce speciálních jeřábů určených do provozů elektrolýzy hliníku v několika modifikacích a technologických zařízení pro chemický průmysl. Rok poté byl podnik přiřčen k výrobně hospodářské jednotce Královopolská strojírna Brno. V roce 1964 se podnik začlenil k trustu podniků Chepos. Poté byla zahájena výroba montážních plošin a zahájení výroby lisů na výrobu klínových řemenů. Na konci 60. let došlo k zahájení výroby speciální techniky pro armádu. Byla zde vyráběna ženíjní technika a veškeré hydraulické a ocelové komponenty k rozdílným typům radiolokátorů. V roce 1989 byl sortiment rozšířen o speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností až 320 t a rovněž byla ukončena výroba

speciální techniky. Postupně došlo k zahájení výroby zametacích vozů, kontejnerů, nůžkových plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí. Rovněž dosavadní sortiment montážních plošin byl postupně rozšířen.

V roce 1988 byly Slovácké strojírní ustanoveny jako samostatný podnik. K 1.1.1991 vznikla samostatná akciová společnost, jež byla o rok později privatizována v souladu se schváleným privatizačním projektem kupónovou smlouvou. Roku 1993 převzaly od valné hromady majitelská práva a povinnosti investiční fondy a DIKové. Roku 1998 získala společnost certifikát ISO 9001. Organizace a řízení se dočkalo po roce 1989 několika změn, přešlo od divizního uspořádání, přes závodové až po současné úsekové řízení. V roce 2000 došlo ke kapitálovému vstupu do společnosti MEP Postřelmov, a. s. a její manažerského řízení a v roce 2006 nastala fúze se společností NH Zábřeh, a.s. Roku 2009 získaly Slovácké strojírní také environmentální certifikát ČSN EN ISO 14001:2005 a téhož roku byla provedena fúze se společností MEP Postřelmov, a.s. (SUB, 2011a)

5.4 Zaměstnanci

Ke konci roku 2010 byl celkový počet 961 pracovníků, z toho v provozovně Zábřeh 114 a Postřelmově 403 zaměstnanců. Za rok 2010 byla průměrná měsíční mzda o 1,1% nižší než v roce minulém a činila 20 429,- Kč.(SUB, 2011e)



Obr. 4 Organizační struktura společnosti k 31.12.2010 (Zdroj: <http://www.sub.cz/files/organizacni-struktura.pdf>)

Tab. 1 Údaje o průměrném počtu zaměstnanců dle kategorií (Zdroj: SUB, 2011e)

Ukazatel	Běžné účetní období	2009	2008
Výrobní dělníci	580	723	572
Režijní dělníci	151	138	151
THP	230	254	194
Celkem	961	1 115	914

5.4.1 Statutární orgán

Představenstvo:

- předseda představenstva: Ing. Jiří Rosenfeld, Csc.
- místopředseda představenstva: Ing. Jan Horn
- člen představenstva: Ing. František Lux
- člen představenstva: Ing. Vladislav Ondrůšek
- člen představenstva: Daniel Rosenfeld,

5.5 Výrobní program

Výrobní program v oboru strojírenství pokračuje v tradici výroby montážních a požárních plošin, lisů na zpracování technické pryže, speciální techniky a elektrických mostových jeřábů, jejich příslušenství a ocelových konstrukcí. Společnost je moderní technologickou firmou, která poskytuje svým klientům dodávky strojírenských výrobků dle jejich výrobní dokumentace, spolupráci na vývoji a konstrukci jejich výrobků.

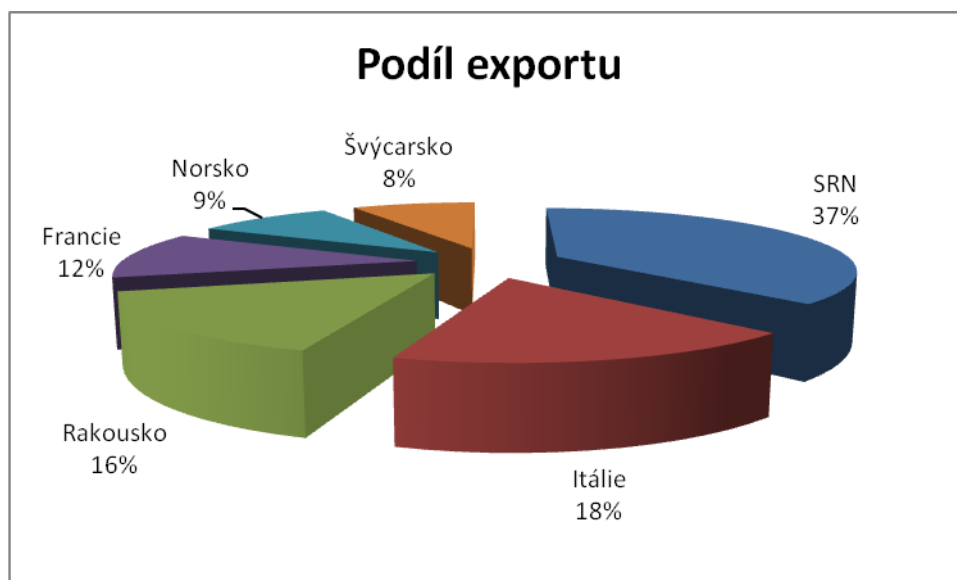
Mezi hlavní výrobní programy patří výroba a montáž mobilních drtičů kamene, výroba a montáž licích věží a dalších technologických celků pro ocelárny, nůžkových plošin, výroba a montáž strojů pro osazování desek tištěných spojů, hydraulických válců, ekologických kotlů na spalování dřeva, ocelových konstrukcí mobilních jeřábů a silničních stavebních strojů a dalších strojírenských komponentů pro výrobu vysokozdvížných vozíků. Tradiční výroba ocelových konstrukcí zvyšuje zájem zahraničních odběratelů o výrobu a dodávky lehkých a středně těžkých svařenců včetně opracování. Největší ocelové konstrukce dosahují kusové hmotnosti 50 tun. (SUB, 2011f)

5.6 Export

Ve společnosti Slovácké strojírny, a. s. bylo doposud vyrobeno téměř 5000 mostových a portálových jeřábů, které našly uplatnění v metalurgických provozech, cementárnách, elektrárnách, skladech, přístavech a v dalších výrobních závodech. Kromě České a Slovenské republiky našly uplatnění v dalších 24 státech Evropy, Asie, Afriky a Jižní Ameriky. Mimo to byla vyrobeno více než 60 jeřábů pro české, německé, rakouské či švýcarské firmy, avšak pod jejich značkou.

Dále bylo vyrobeno přes 650 hliníkárenských jeřábů do Ruska, Indie, Egypta či Turecka. Speciální technologie je dodávána zákazníkům do Egypta či na ruský trh. Útlum nastal ve výrobě vysokozdvizných plošin a zastavila se výroba vstřikovacích strojů pro technickou pryž. Společnost spolupracuje se švýcarským partnerem na výrobě technologických celků hutních provozů, například licí věže, licí vany, rovnačky, aj. a s italským partnerem na výrobě ocelových konstrukcí včetně opracování mobilních autojeřábů, kdy převážná část je vyvážena do zahraničí.

Celkový export výrobků činí zhruba 80%. Dle teritoriálního rozdělení je největší export do SRN, dále do Itálie a Rakouska. V roce 2010 musela společnost řešit problém hospodářské krize, která se projevila na zhoršení solventnosti obchodní partnerů. Docházelo k prodloužení splatnosti faktur a tím se omezilo přijímání nových zakázek. Situace se však ke konci roku 2010 zlepšila. Procentuální podíl exportu je zobrazen v daném grafu.(SUB, 2011e)



Obr. 5 Podíl exportu jednotlivých zemí (Zdroj: vlastní zpracování)

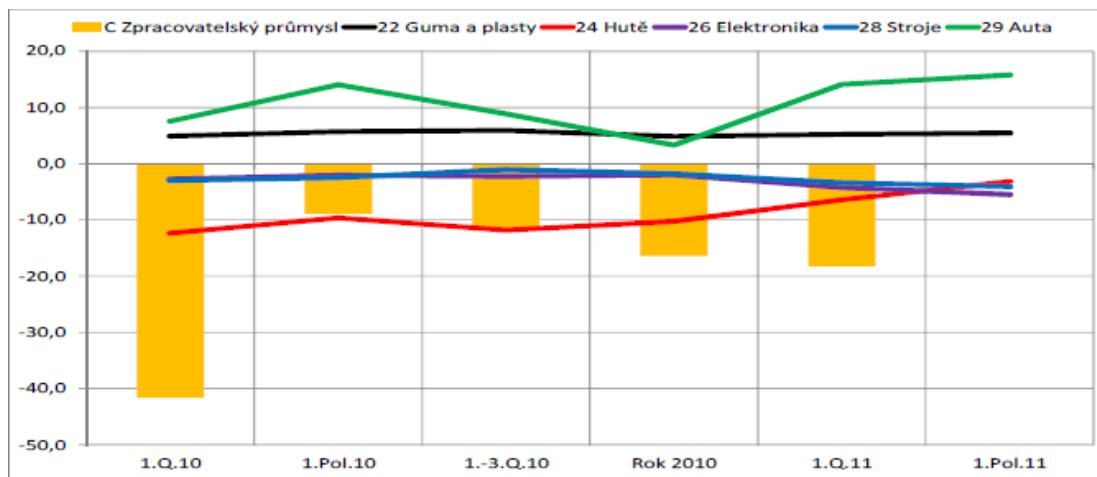
5.7 Zhodnocení ekonomické situace

Co se týká ekonomické a finanční situace podniku, je díky úsporným opatřením stabilizována. Přidaná hodnota byla oproti roku 2009 o 23% nižší a v roce 2010 dosáhla hodnoty 417,4 mil. Kč. Provozní zisk je zhruba na úrovni roku předchozího, činí 78,4 mil. Kč. Vzhledem k účetnímu přecenění uzavřených opčních obchodů se splatností v roce 2011 a zrealizovaných opčních obchodů v roce 2010, byl vykázán zisk ve výši 184,4 mil. Kč. (SUB, 2011e)

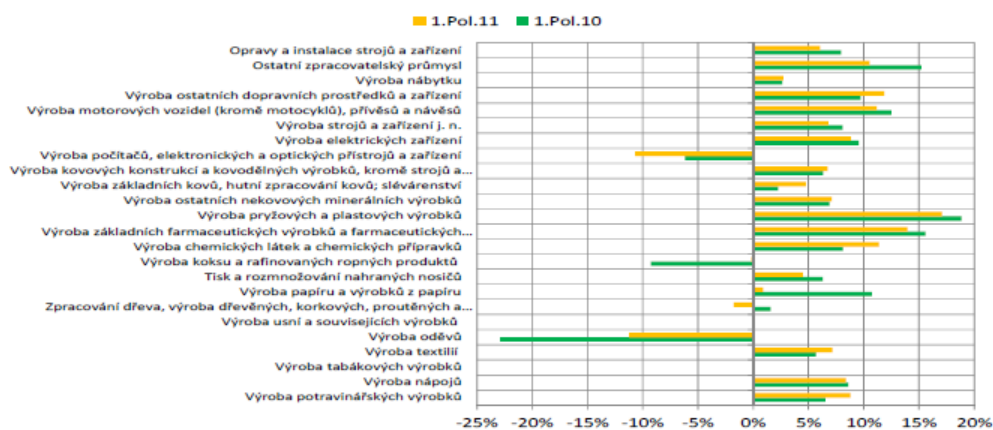
5.8 Odvětví

Strojírenský průmysl patří mezi významná odvětví zpracovatelského průmyslu, jež zasahuje do celého sektoru hospodářství. Zahrnuje výrobu pro další investice, je ukazatelem budoucího stavu a také rozvoje hospodářství. Dle ministerstva obchodu a průmyslu, exportně zaměřený zpracovatelský průmysl je díky své otevřenosti nejvíce ohrožen vnějšími vlivy, jež mohou ovlivnit konkurenční pozici na trhu a také finanční situaci.

Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících efektivnost produkce je vývoj cen. Při ozdravení světové ekonomiky, po hospodářské krizi, světové ceny rychle narůstaly. Dané vlivy ovlivňují vývoj EVA, kdy se v kladných hodnotách ocitá pouze automobilový, gumárenský a plastikařský průmysl. Záporných hodnot pak dosahují strojírenství a hutě. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, finanční analýzy, 2011)



Obr. 6 EVA nefinanční podniky (v mld. Kč) (Zdroj: www.mpo.cz)



Obr. 7 Produkční síla (EBIT/Aktiva) podle odvětví (Zdroj: www.mpo.cz)

Strojírenský průmysl je jedním z nejvýznamnějších průmyslových odvětví české ekonomiky. Již ve 30. letech minulého století patřilo Československo k deseti nejvýznamnějším strojírenským státům na světě a toto postavení si podařilo zachovat až do 80. let. V současnosti představuje jedno z největších průmyslových odvětví v Evropské unii. Evropa je největším výrobcem a vývozcem strojních zařízení na světě, jejíž podíl činí zhruba 36%. Strojírenské závody jsou rozptýleny po celé republice. Co se týká větších strojírenských středisek, nachází se zpravidla na dopravních tepnách, jež umožňují efektivní přemísťování materiálů, výrobků a dojíždění lidí do zaměstnání.

Většina strojírenských výrobních závodů se vyznačuje dlouhou výrobní tradicí, což je patrné také u podniku Slovácké strojírna, a. s. Strojírenský průmysl nezhodnocuje životní prostředí, patří k nejsilnějším odvětvím našeho průmyslu s největším počtem pracovníků, díky čemuž také výrazně ovlivňuje hospodářský význam dané oblasti.

Pro národní hospodářství je strojírenství významné pro tvorbu hrubého domácího produktu, zahraničně obchodní bilance, tvorbu pracovních míst a udržení celkové zaměstnanosti. Na strojírenství navazuje vývoj a výzkum, proto je konkurenceschopné strojírenství předmětem zájmu řady investorů.

5.9 Konkurence

Společnost Slovácké strojírny, a. s. jsou společnostmi s dlouholetou tradicí, zabezpečující řadu činností, což znamená, že není závislá na ostatních a nevznikají ji tak dodatečné náklady. Tyto skutečnosti jsou významnou konkurenční výhodou. K dalším výhodám patří velké skladovací prostory, kdy společnost může nakoupit větší množství za výhodnější cenu a tuto zásobu poté delší čas skladovat. Díky potřebě vysokého vstupního kapitálu, se podnik nemusí obávat vstupu nových konkurentů na trh. Společnost navíc disponuje kvalifikovanou pracovní silou. Proto by začínající podnik měl zpočátku značné problémy konkurovat dané společnosti. Jeho náklady by byly zpočátku tak vysoké, že by pro klienty nebyl žádoucí. Co se týká stávajících podniků v odvětví, ani zde není konkurence tak vysoká, jelikož společnost Slovácké strojírny, a. s., jsou velkou dynamickou společností, nabízející zakázkovou výrobu, poskytující řadu činností a disponující jak dlouhodobou tradicí, tak kvalitou.

5.10 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednou z nejvyužívanějších analytických metod. Jedná se o zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení, jež slouží k definování strategií dalšího rozvoje. Řada podniků zpracuje vyčerpávající seznam daných ukazatelů. Problémem zůstává, že mnoho z daných firem s těmito informacemi nepracuje. V dané tabulce je zpracována SWOT analýza společnosti Slovácké strojírny, a. s.

Tab. 3 SWOT analýza společnosti Slovácké strojírny, a. s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Velké skladovací prostory	Absence v Evropské unii - společná měna
Dlouholetá tradice a kvalita	Závislost na kurzu eura
Vysoký podíl exportu	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
Zakázková výroba	Nedostatečný marketing
Kvalifikovaní pracovníci	
Vysoká úroveň technologií	

Certifikovaný systém jakosti řízení	
Efektivní organizační struktura	
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
Inovace výrobků, technologie	Neustálá hrozba hospodářské krize
Vstup na nové trhy	Nesolventnost klientů
Příznivý vývoj měnového kurzu	Nedobytnost pohledávek
Efektivní marketing	Kurzové ztráty
Získání nových klientů	Zdražování
Využití SPŠ a SOU v Uherském Brodě - příprava kvalifikované prac. síly	Změny legislativy - omezení vývozu aj.

Mezi silné stránky společnosti patří zejména dlouholetá tradice a řada činností společnosti se zakázkovou výrobou, což znamená menší hrozbu konkurence. Hlavní příležitostí je neustálá inovace a získávání nových klientů jak domácích tak zahraničních, vstup na nové trhy a především příznivý vývoj měnového kurzu. Slabou stránkou zůstává nepřítomnost v měnové unii, což pro společnost znamená hrozbu kurzových ztrát. Hrozbou zůstává hospodářská krize, jejíž negativní dopady lze snížit právě efektivním plánováním a neustálou kontrolou.

5.11 PEST analýza

Pro úspěšný vývoj je nezbytné, aby podnik znal dokonale vývoj vnějšího prostředí, ve kterém působí. Jednou z nejvyužívanějších metod je analýza PEST, jež obsahuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politické faktory

Současná situace není pro podniky příliš optimální. Politika je ovlivňována lobbistickými skupinami ze stran velkých společností. Negativní vliv má také stále trvající hrozba hospodářské krize, jež přináší nejistotu a tím dochází ke zpomalení ekonomického růstu. Dnešní doba je obdobím reforem. Dochází k "utahování opasků" ve všech oblastech. Snižováním rozpočtů jednotlivých ministerstev však dochází k omezování výdajů, propouštění zaměstnanců a především zdražování. Příliš uspokojivá není však ani situace v jiných evropských zemích, kde dochází k častým nepokojům.

Ekonomické faktory

Daná politická situace se samozřejmě odráží v ekonomickém prostředí. Ekonomické ukazatele zaznamenaly pouze mírný růst. Důležitou změnou bylo navýšení DPH z 10% na 14% u základních komodit, což znamenalo zdražení především cen potravin a léků, ale dopad to mělo na veškerou spotřebu.

Spotřebitelské ceny vzrostly v únoru tohoto roku o 0,2%. Inflace činí zhruba 3,7%.

Co se týká nezaměstnanosti, v průběhu února vzrostla o 0,1 procentního bodu, tedy na 9,2%. Na rozdíl od minulého roku poklesla o 0,4 procentního bodu. Za hlavní důvod růstu je považováno nepříznivého počasí, které oddálilo zahájení sezonních prací. Očekává se však v budoucích měsících pokles nezaměstnanosti právě díky sezonním pracím a využíváním pracovníků na úklid měst a obcí.

Hrubý domácí produkt snížený o cenové a sezónní vlivy vzrostl meziročně o 0,6%. Za rok 2011 vzrostl o 1,7%. (Kurzy, makroekonomika 2012)

Sociální faktory

Jedná se především o demografické složení obyvatelstva. Roku 2011 přibylo 1,8 tisíce osob. Na rozdíl od minulého roku však došlo k poklesu, což je způsobeno především poklesem narozených dětí. Naopak počet přistěhovalých byl vyšší než počet těch, kteří se vystěhovali z České Republiky, a to o 16,9 tisíce.

Technologické faktory

Jsou pro podnik jedním z nejdůležitějších faktorů. Důležité je neustále sledovat technologický vývoj a snažit se inovovat nejen své výrobky a služby, ale také informační systém podniku.

5.12 Společnost a plánování

Důležité pro zpracování této diplomové práce je názor společnost na krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování.

Dle finančního ředitele společnosti často dochází k zařazování plánování do období socialismu, kdy plán znamenal určité dogma. Tedy cíl jež se neměnil a musel se za všech okolností splnit. Hlavním problémem tehdejšího plánování bylo, že plán neodrážel vývoj trhu a nezaměřoval se na budoucnost.

Společnost plánování klade velký důraz, jelikož je pro podnik významné, aby plán udával směr, kam má společnost směřovat, co má zdokonalovat a jak zlepšit již dané představy. Bez daných představ totiž podnikání nemůže existovat.

Plánování řadí mezi nejdůležitější součásti, jež je záležitostí každého podniku. Jelikož se však jedná o velmi dynamickou společnost, jsou nuceni plán často měnit.

Dávají tedy přednost krátkodobému plánování, sestavují měsíční závěrku, jež je důležitá pro orientaci úspěchu prováděných činností. Neustálá kontrola je nezbytnou součástí. Co se týká nevýhod krátkodobého a dlouhodobého plánování, plán na delší časové období je komplikovaný, jelikož odhadnout výkyvy trhu není v dnešní době vůbec snadné. Naopak krátkodobý finanční plán neobsahuje vždy přesné informace.

Co se týká krátkodobého finančního plánu, společnost si zvolí představu, jak by měl daný rok dopadnout, to se týká především položek tržeb, zásob, zadluženosti, investic, oprav aj. Měsíční plán se v případě potřeby pozmění na základě daných skutečností. Jelikož společnost Slovácké strojírny, a. s. je společností jak už bylo řečeno velmi dynamickou, jsou rozdíly u jednotlivých položek téměř neustálé. Nezbytná je proto nepřetržitá kontrola, srovnávání plánovaného stavu se skutečností, utváření představy společnosti a ujištění, že se podnik ubírá správným směrem. V případě krátkodobého finančního plánu podnik sestavuje měsíční plán, který vychází z obrazové předlohy, z nichž se dále tvoří rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Dlouhodobý finanční plán společnost doporučuje sestavovat maximálně na tři roky dopředu, nátlakem banky je však často nucena plánovat až 5 let napřed. Dle jejich názoru se však jedná již o velmi nepravděpodobné údaje. Co se týká plánování na 10 až 15 let, jedná se již o vizi společnosti, kam má směřovat a jaká bude budoucnost, tedy co se týká nové technologie, zaměstnanců, podílu na trhu aj. Jedná se však pouze o úvahu, kterou může cokoliv narušit. Příkladem může být právě finanční krize, jež zapříčinila v roce 2009 společnosti výrazný pokles hospodářského výsledku.

Plánování vychází z finanční analýzy, jelikož to, jak se má podnik dále vyvíjet musíme posoudit na základě daných ukazatelů. Ty nám říkají, co si podnik může dovolit a v jakých sférách se může pohybovat.

Prioritou společnosti je udržet si optimální vývoj a zaměřit se na kvalifikaci zaměstnanců, jelikož to je jeden z hlavních problémů. Kvalitní pracovní síla je základem každého podniku. Umět vychovat si dané pracovníky je však náročná a zdlouhavá práce.

Mezi hlavní cíle podniku je tedy možné zařadit zvyšování hodnoty podniku, maximalizace zisku, uspokojení poptávky zákazníků a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Na základě vývoje společnosti a stanovených cílů, je možné zvolit strategii stability a expanze.

6 FINANČNÍ ANALÝZA

V dané kapitola je na základě finančních výkazů zpracována finanční analýza podniku Slovácké strojírna, a. s.

6.1 Zhodnocení absolutních ukazatelů

Byla použita data obsažená ve finančních výkazech společnosti Slovácké strojírna, a. s., jež jsou v hodnotovém vyjádření. Jedná se o hledání odpovědí na otázku, o kolik jednotek se změnila daná položka v čase a o kolik % se změnila daná jednotka v čase. Výroční zpráva za rok 2011 není úplná, obsah rozvahy a výkazu zisku a ztrát je již však znám.

6.1.1 Horizontální analýza aktiv v letech 2008-2011

Celková aktiva činila v roce 2008 částku 1 618 667 Kč. V roce 2009 však došlo k poklesu aktiv téměř o 61 000 tis. Kč (4%). Roku 2010 došlo k dalšímu poklesu celkových aktiv, tentokrát o 101 567 tis. Kč (7%). Dané snížení bylo způsobeno především poklesem hodnoty oběžného majetku, která je vázána na objem výroby. V roce 2011 však dochází k růstu o 290 796 tis. Kč (19,9%). Jednotlivé změny jsou zobrazeny v tabulce.

Tab. 4 Horizontální analýza aktiv v letech 2008-2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Horizontální analýza			Horizontální analýza v %		
	Změna 2011	Změna 2010	změna 2009	Změna 2011	změna 2010	změna 2009
AKTIVA						
AKTIVA CELKEM	290 796	-101 567	-60 998	19,97%	-6,52%	-3,77%
Pohledávky za upsaný vl. kapitál	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý majetek	148 713	36 724	-3 233	16,41%	4,22%	-0,37%
DNM	4 009	378	325	147,1%	16,11%	16,07%
Software	3 437	-229	325	162,3%	-9,76%	16,07%
Ocenitelná práva	5 558	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Goodwill	-4 987	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Nedokončený DNM	0	607	0	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	144 705	36 346	234 703	16,09%	4,21%	37,35%
Pozemky	29 748	-981	12 625	55,51%	-1,80%	30,10%
Stavby	85 507	-4 505	162 123	14,79%	-0,77%	38,55%
Samostatné movité věci	31 020	-15 510	61 527	18,09%	-8,29%	49,03%
Jiný DHM	53	0	-1	23,35%	0,00%	-0,44%
Nedokončený DHM	284	60 198	8 521	0,31%	189,14%	36,56%

Poskytnuté zálohy na DHM	-1 907	-2 856	-10 092	-49,80%	-42,72%	-60,2%
DFM	0	0	-238 261	0,00%	0,00%	-98,4%
Podíly v ovl. a říz. os.	0	0	-237 271	0,00%	0,00%	-98,8%
Podíly v ÚJ pod podst. vliv.	0	0	-1 000	0,00%	0,00%	-100%
Ostatní dl. CP a podíly	0	0	10	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	146 322	-133 056	-62 235	27,25%	-19,86%	-8,50%
Zásoby	28 122	5 388	-13 904	10,30%	2,01%	-4,94%
Materiál	5 437	11 693	8 443	5,80%	14,24%	11,46%
Nedokončená výroba a pol.	-14 655	21 115	-28 676	-11,49%	19,84%	-21,2%
Výrobky	31 423	-27 390	6 446	61,85%	-35,03%	8,98%
Zboží	3 435	228	-261	712,6%	89,76%	0,00%
Poskytnuté zálohy na zásoby	2 481	-258	144	583,7%	0,00%	26,72%
Dlouhodobé pohledávky	-610	-198	-6 107	-25,08%	-7,53%	-69,9%
Pohledávky z obch. vztahů	-610	-332	-6 162	-30,70%	0,00%	0,00%
Dl. poskytnuté zálohy	0	134	55	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	149 887	-107 174	-94 060	66,20%	-32,13%	-22%
Pohledávky z obch. vztahů	128 278	-78 122	-34 939	64,67%	-28,26%	-11,2%
Stát - daňové pohledávky	21 332	-7 353	-15 086	133,9%	-31,59%	-39,3%
Krátk. poskytnuté zálohy	2 467	-736	-3 705	37,04%	-9,95%	-33,4%
Dohadné účty aktivní	-281	2 419	-342	-8,86%	321,25%	-31,2%
Jiné pohledávky	-1 909	-23 382	-39 988	-82,82%	-91,03%	-60,9%
KFM	-31 077	-31 072	51 836	-88,49%	-46,94%	361,1%
Peníze	-2 333	686	807	-76,12%	28,84%	51,34%
Účty v bankách	-28 744	-31 758	51 029	-89,68%	-49,77%	399,2%
Ostatní	-13 003	-5 235	4 470	-100%	-28,70%	32,47%
Časové rozlišení	-4 240	-5 235	4 470	-32,61%	-28,70%	32,47%
Náklady příštích období	-4 240	-5 235	4 470	-32,61%	-28,70%	32,47%

Dlouhodobý nehmotný majetek vzhledem ke své nízké hodnotě ovlivňuje dlouhodobý majetek pouze minimálně. Nedošlo zde k výrazným změnám, až na rok 2011 kdy dochází k růstu o 4 mil. Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek, vzrostl v roce 2009 o 234,7 mil. Kč (37%). Tento nárůst byl způsoben pořízením stroje v hodnotě 34,7 mil. Kč, pořízením nemovitostí a jejich rekonstrukcí za cca 19 mil. Kč a především fúzí Slovákých strojůren, a. s. se společnostmi MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s., jež se uskutečnila 1.1.2009. V roce 2010 došlo k růstu o 36,7 mil. Kč (4%). V daném roce byly nakoupeny stroje a zařízení v hodnotě 32,2 mil. Kč a pořízeny nemovitosti, které byly rekonstruovány za cca 74 mil. Kč. V roce 2011 dochází opět k navýšení, tentokrát o 144,7 mil. Kč (16,1%).

Dlouhodobý finanční majetek se snížil v roce 2008 o 238,2 mil. Kč, což znamená pokles téměř o 98%. V roce 2008 společnost koupila 100% podíl ve společnosti MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s., což znamenalo nárůst o 237,1 mil Kč. 1.1.2009 však došlo k fúzi společnosti Slovácké strojírny, a. s. a společnosti MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s. Touto událostí došlo k již zmíněnému poklesu na původní hodnotu. V roce 2010 a 2011 byly změny dlouhodobého finančního majetku nulové.

Oběžná aktiva poklesla v roce 2009 o 62 mil. Kč (8%) a poté v roce 2010 o dalších 133,1 mil. Kč (20%). V roce 2011 již dochází k růstu oběžných aktiv o 146,3 mil. Kč (27,25%).

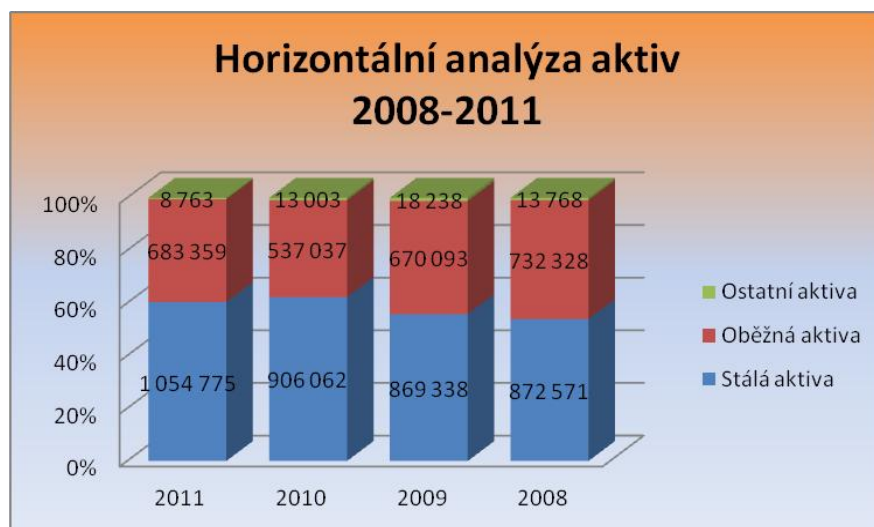
Zásoby, jak už bylo řečeno závisí na objemu produkce, od výše objemu se tedy odvíjí výše zásob, materiálu, nedokončené výroby a hotových výrobků. V roce 2009 došlo k poklesu o 13 mil. Kč (5%). V tomto roce se na společnosti projeví důsledky hospodářské krize a došlo k poklesu výkonů a tudíž také k poklesu zásob. Tento pokles však nebyl tak velký, jelikož společnost díky fúzi se společnostmi MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s., získala část zásoby navíc. Další výhodou podniku bylo, že mohly nakupovat zásoby menších podniků, jež byly nuceny kvůli ekonomické krizi prodávat pod cenou. V roce 2010 pak dochází k nárůstu zásob o 2% tedy 5,4 mil. Kč a v roce 2011 k dalšímu růstu o 28,1 mil. Kč (10,3%).

Dlouhodobé pohledávky poklesly v roce 2009 o 6,2 mil. Kč (70%), v roce 2010 už se jedná pouze o mírný pokles 198 tis. Kč (8%). V roce 2011 činily pouze 1,8 mil. Kč, což znamená pokles o 25%. Nejvyšší podíl zde mají pohledávky z obchodních vztahů, které v roce 2008 činily 8,4 mil. Kč. Pokles objemu pohledávek je pro podnik pozitivní, jelikož tak získává více volných peněžních prostředků. Je však možné, že byly pohledávky pouze přerazeny do krátkodobých se splatností kratší než jeden rok.

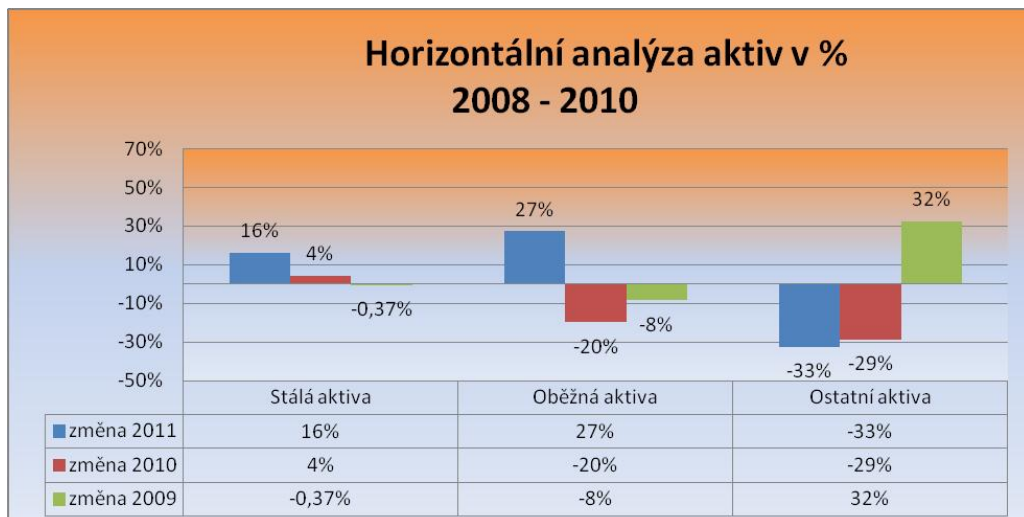
Krátkodobé pohledávky zaznamenaly rovněž pokles, v roce 2009 o 94 mil. Kč (22%) a v roce 2010 o 107 mi. Kč (32%). Také zde zastávají nejvyšší podíl pohledávky z obchodních vztahů, které se na poklesu podílely především. Pokles byl zřejmě způsobem poklesem objemu výroby. V roce 2011 však již dochází k růstu pohledávek o 149,8 mil. Kč (66%).

Krátkodobý finanční majetek zaznamenal kolísavý vývoj. V roce 2009 došlo k nárůstu o téměř 52 mil. Kč. K tomuto růstu došlo blokadí finančních prostředků ve prospěch potenciální ztráty z přecenění finančních derivátů. V roce 2010 pak dochází k poklesu o 31 mil. Kč a v roce 2011 o 31,1 mil. Kč, tedy o téměř 50%.

Časové rozlišení znamená účtování o nákladech, jež vznikají v jiném období, než je o nich účtováno, například leasing či nájemné. V roce 2009 došlo k nárůstu o 4,4 mil. Kč (32%), v roce 2010 poté klesla téměř na původní hodnotu o 29% , tedy 5,2 mil. Kč a v roce 2011 došlo k dalšímu poklesu o 4,2 mil. Kč tedy 32,6%.



Obr. 8 Horizontální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 9 Horizontální analýza aktiv v % (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.1.2 Horizontální analýza pasiv v letech 2008-2011

Jak je možné vidět na tabulce zobrazené níže, celková hodnota pasiv zaznamenala v posledních letech pokles. V roce 2009 téměř o 61 mil. Kč (4%) a v roce 2010 o 101 mil. Kč (7%). Až v roce 2011 dochází k růstu téměř o 20%, tedy o 290,7 mil. Kč.

Tab. 5 Horizontální analýza pasiv v letech 2008-2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA	Horizontální analýza			Horizontální analýza v %		
	Změna 2011	Změna 2010	Změna 2009	2011	2010	2009
PASIVA CELKEM	290 796	-101 567	-60 998	19,97%	-6,52%	-3,77%
Vlastní kapitál	73 751	234 643	247 215	7,72%	32,54%	52,17%
Základní kapitál	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Základní kapitál	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0	0	-460	0,00%	0,00%	-100%
Ostatní kapitálové fondy	0	0	-460	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, ned fond	11 732	5 660	0	31,94%	18,21%	0,00%
Zákonný rezervní fond	11 732	5 660	0	31,94%	18,21%	0,00%
VH minulých let	222 910	107 537	-43 395	181,8%	714,29%	-74,2%
Nerozdělený zisk min. let	222 910	107 537	-43 395	181,8%	714,29%	-74,24%
VH běžného ÚO	-160 891	121 446	291 070	-68,6%	107,29%	-163,6%
Cizí zdroje	217 055	-336 438	-308 213	43,40%	-40,21%	-26,92%
Rezervy	-1 074	-24 266	-35 104	-4,78%	-51,94%	-42,90%
Rez. dle zv. práv. předpisů	0	-34 140	12 000	0,00%	-100%	54,20%
Rezerva na daň z příjmů	-3 590	10 266	0	-34,9%	0,00%	0,00%
Ostatní rezervy	2 516	-392	-47 104	20,65%	-3,12%	-78,93%
Dlouhodobé závazky	-114	-72 726	-402 003	-0,31%	-66,24%	-78,5%
Odložený daňový závazek	1	-3 977	27 313	0,00%	-10,13%	228,5%
Jiné dlouhodobé závazky	-115	-68 749	-429 316	-6,47%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	51 132	-235 924	155 088	19,54%	-47,42%	45,29%
Závazky z obch. vztahů	46 866	-4 405	2 194	42,54%	-3,84%	1,95%
Záv. ke spol. a sdružení	-1	0	0	-0,33%	0,00%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	-29 722	-52 506	-54 084	-57%	-50,19%	-34,08%
Záv. ze soc. a zdr. poj.	3 006	-1 688	2 004	34,18%	-16,10%	23,64%
Stát - daňové záv. a dotace	-34 866	-1 664	359	-2040%	-49,33%	11,91%
Krátkodobé přijaté zálohy	71 720	3 848	-17 519	252,1%	15,64%	-41,59%
Dohadné účty pasivní	8 107	2 250	-8 691	79,72%	28,41%	-52,32%
Jiné závazky	-13 978	-181 759	230 825	-28%	-78,45%	26997%
Bankovní úvěry	167 112	-3 522	-26 194	93,34%	-1,93%	0,00%
Bankovní úvěry dl.	110 000	23 979	13 091	296,7%	0,00%	0,00%
Krát. bankovní úvěry	57 113	-27 501	-39 285	40,23%	-16,23%	0,00%

Časové rozlišení	-11	228	0	-4,82%	0,00%	0,00%
Výdaje příštích období	217	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy příštích období	-228	228	0	-100%	0,00%	0,00%

Vlastní kapitál zaznamenal v roce 2009 nárůst o 247 mil. Kč (52%), na tuto změnu měl vliv nárůst hospodářského výsledku o 291 mil. Kč. V roce 2010 dochází k dalšímu nárůstu o 234 mil. Kč (33%), rovněž způsobený zvýšením výsledku hospodaření, tentokrát o 121,4 mil. Kč a v roce 2011 dochází k růstu o 73,7 mil. Kč (7,8%).

Výsledek hospodaření minulých let zaznamenal v roce 2009 výrazný pokles o 43 mil. Kč (74%), který však v roce 2010 opět vzrostl o 107 mil. Kč a v roce 2011 o dalších 222,9 mil. Kč.

Cizí zdroje činily v roce 2008 1 114,8 mil. Kč. V roce 2009 však došlo k poklesu o 27% což činí 308 mil. Kč a v roce 2010 nastal další pokles o 336 mil. Kč (40%). V roce 2011 cizí zdroje rostou o 217,05 mil. Kč, tedy o 43%.

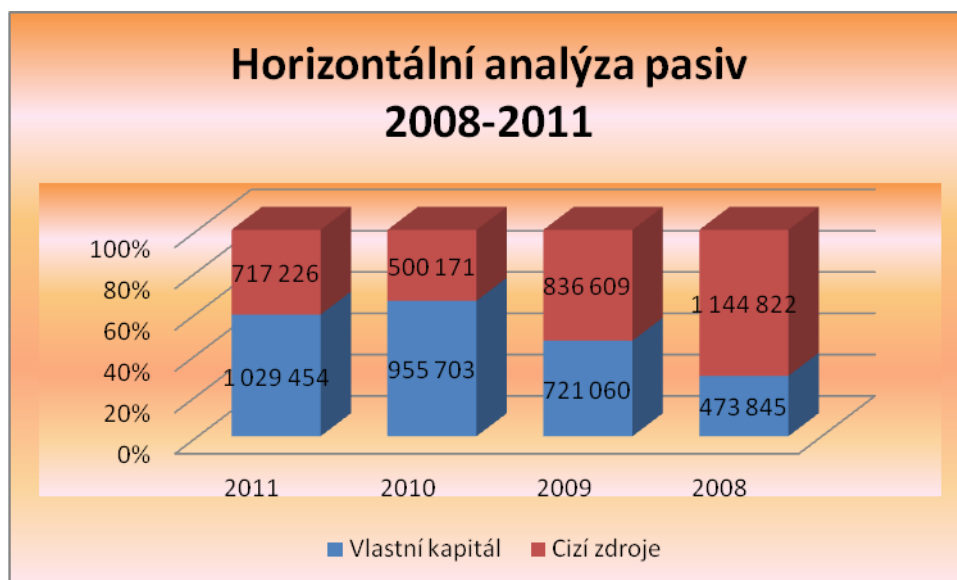
Rezervy dosahovaly v roce 2008 hodnotu 81 mil. Kč, v dalším roce však došlo k poklesu o 35 mil. Kč (43%). V roce 2010 byla vytvořena rezerva na daň z příjmů ve výši 10 mil. Kč. V roce 2011 dochází k dalšímu poklesu rezerv o 1,07 mil. Kč a také k poklesu rezervy na daň z příjmů o 3,5 mil. Kč.

Dlouhodobé závazky činily v roce 2008 511 mil. Kč, v roce 2009 došlo k jejich poklesu o 79%, tedy o 402 mil. Kč. Zároveň však došlo k růstu odloženého daňového závazku o 27 mil. Kč. V dalším roce došlo k dalšímu snížení o 72 mil. Kč (66%) a k poklesu daňového závazku o 3,9 mil. Kč. V roce 2011 dochází k dalšímu mírnému poklesu. Dané změny byly způsobeny přeceněním finančních derivátů a jejich následným rozpuštěním dle aktuální úrovně kurzu v dalších letech na reálnou úroveň.

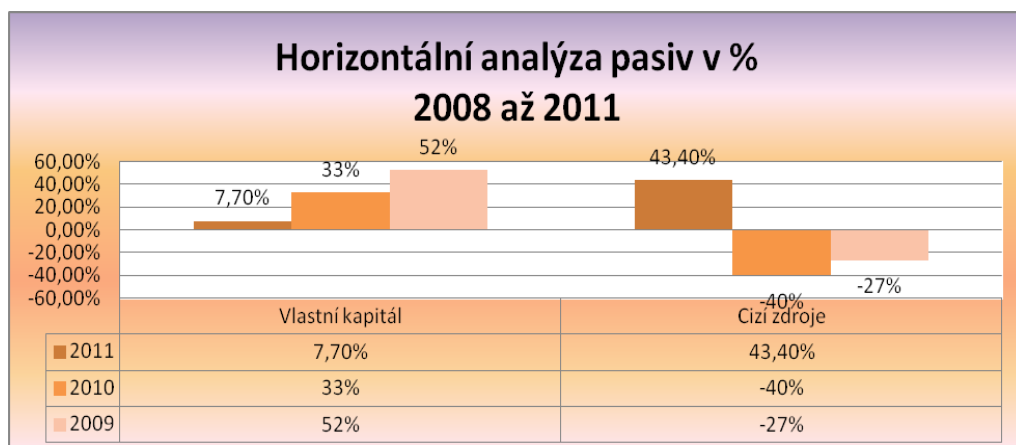
Krátkodobé závazky zaznamenaly kolísavý vývoj. V roce 2008 činily 342 mil. Kč, poté došlo k jejich růstu o 45%, tedy o 155 mil. Kč. Tato změna byla způsobena především růstem jiných závazků o 230 mil. Kč, jelikož část dlouhodobých závazků byla přerazena do závazků krátkodobých. Závazky k zaměstnancům poklesly o 34%, tedy 54 mil. Kč, hodnota dohadných účtů pasivních se snížila o 8,7 mil. Kč a výše přijatých záloh o 17,5 mil. Kč.

V roce 2010 došlo ke snížení krátkodobých závazků o 235 mil. Kč (47%), na tuto změnu mělo opět největší podíl snížení jiných závazků o 78%, tedy o 181 mil. Kč a další snížení závazků k zaměstnancům o 52 mil. Kč (50%). Ty vznikly tím, že společnost provozovala vnitropodnikovou spořitelnu. V roce 2011 došlo k růstu krátkodobých závazků o 51,1 mil. Kč (19,5%), opět měly nejvyšší podíl závazky z obchodních vztahů, které vzrostly o 46,8 mil. Kč. Došlo však ke snížení závazků k zaměstnancům o 29,7 mil. Kč.

Bankovní úvěry činily v roce 2008 hodnotu 208 mil. Kč, kdy se jednalo o krátkodobé bankovní úvěry. V roce 2009 si společnost vzala dlouhodobý úvěr, jež činil 13 mil. Kč. Byla splacena částka 39 mil. Kč krátkodobých bankovních úvěrů. V roce 2010 došlo opět k růstu dlouhodobých bankovních úvěrů o 23,9 mil. Kč a splacení krátkodobých bankovních úvěrů o 27 mil. Kč. V roce 2011 byly bankovní úvěry navýšeny o 167,1 mil. Kč, na čemž se podílely dlouhodobé bankovní úvěry, které vzrostly o 110 mil. Kč a krátkodobé o 57 mil. Kč.



Obr. 10 Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obr. 11 Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.1.3 Vertikální analýza aktiv v letech 2008-2011

Pro vertikální analýzu byly jako základní veličina zvoleny celková aktiva. Bude tedy hodnocen podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech.

Tab. 6 Vertikální analýza aktiv v letech 2008-2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA	Vertikální analýza			
	2011	2010	2009	2008
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pohledávky za upsaný VK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý majetek	60,38%	62,23%	55,81%	53,91%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,39%	0,19%	0,15%	0,12%
Software	0,32%	0,15%	0,15%	0,12%
Ocenitelná práva	0,32%	0,00%	0,00%	0,00%
Goodwill	-0,29%	0,00%	0,00%	0,00%
Jiný DNM	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%
Nedokončený DNM	0,03%	0,04%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	59,77%	61,77%	55,40%	38,82%
Pozemky	4,77%	3,68%	3,50%	2,59%
Stavby	37,99%	39,71%	37,41%	25,98%
Samost. movité věci a soubory	11,59%	11,78%	12,01%	7,75%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%
Nedokončený DHM	5,28%	6,32%	2,04%	1,44%
Poskytnuté zálohy na DHM	0,11%	0,26%	0,43%	1,04%
Dlouhodobý finanční majetek	0,23%	0,27%	0,25%	14,96%
Podíly v ovl. a řízených osobách	0,16%	0,20%	0,18%	14,83%
Ostatní dl. cenné papíry a podíly	0,06%	0,08%	0,07%	0,07%
Oběžná aktiva	39,12%	36,88%	43,02%	45,24%

Zásoby	17,24%	18,75%	17,18%	17,40%
Materiál	5,68%	6,44%	5,27%	4,55%
Nedokončená výroba a pol.	6,46%	8,76%	6,83%	8,35%
Výrobky	4,71%	3,49%	5,02%	4,43%
Zboží	0,22%	0,03%	0,02%	0,03%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0,17%	0,03%	0,04%	0,03%
Dlouhodobé pohledávky	0,10%	0,17%	0,17%	0,54%
Pohledávky z obchodních vztahů	0,08%	0,14%	0,15%	0,52%
Dlouhodobě poskytnuté zálohy	0,03%	0,03%	0,02%	0,02%
Krátkodobé pohledávky	21,54%	15,55%	21,42%	26,42%
Pohledávky z obchodních vztahů	18,70%	13,62%	17,75%	19,24%
Stát - daňové pohledávky	2,13%	1,09%	1,49%	2,37%
Krátkodobě poskytnuté zálohy	0,52%	0,46%	0,47%	0,69%
Dohadné účty aktivní	0,17%	0,22%	0,05%	0,07%
Jiné pohledávky	0,02%	0,16%	1,65%	4,06%
Krátkodobý finanční majetek	0,23%	2,41%	4,25%	0,89%
Peníze	0,04%	0,21%	0,15%	0,10%
Účty v bankách	0,19%	2,20%	4,10%	0,79%
Ostatní aktiva	0,00%	0,89%	1,17%	0,85%
Časové rozlišení	0,50%	0,89%	1,17%	0,85%
Náklady příštích období	0,50%	0,89%	1,17%	0,85%

Dlouhodobý majetek měl rostoucí charakter, v roce 2008 činil 872 mil. Kč, tedy téměř 54% celkového majetku. V roce 2009 to bylo již necelých 56% a v roce 2010 62% majetku, tedy 906 mil. Kč. V roce 2011 dochází k mírnému poklesu, majetek činí 1 504 mil. Kč a jeho podíl je 60,4%.

Dlouhodobý hmotný majetek se na dlouhodobém majetku podílí nejvíce, jeho podíl v roce 2008 činil 39 % a v roce 2010 již 62%. Z toho stavby tvořily v roce 2010 necelých 40% a stroje kolem 11%. Výjimkou byl rok 2008, kdy společnost Slovácké strojírny koupily 100% podíl v podnicích MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s., a MEP Galvanovna, a. s., což se samozřejmě projevilo růstem dlouhodobého finančního majetku na 15% podíl. V roce 2011 dochází opět k mírnému poklesu dlouhodobého hmotného majetku na 59,8%, opět mají nejvyšší podíl stavby 38% a stroje 11%.

Oběžná aktiva činila v roce 2008 45% majetku, během let však neustále klesaly, proto v roce 2010 činí již pouhých 36,9 % majetku. Až v roce 2011 dochází k jejich růstu na téměř 40%. Největší podíl na oběžných aktivech mají zásoby, u kterých nedošlo k žád-

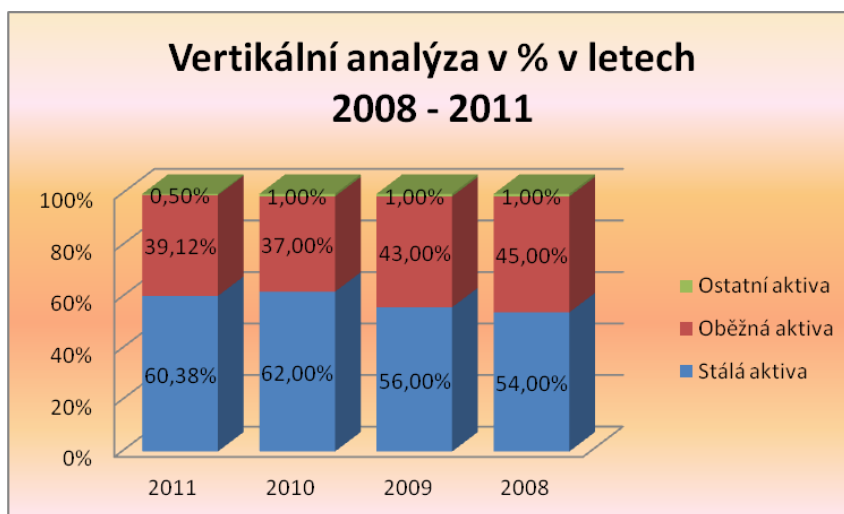
ným výrazným změnám. V roce 2008 byl jejich podíl 17,4%, v roce 2009 17,2 %, v roce 2010 vzrostly na 18,8%, v roce 2011 došlo k mírnému poklesu na 17,2%.

Dlouhodobé pohledávky tvoří především pohledávky z obchodního styku, jejich podíl na celkovém majetku je však zanedbatelný, necelé 1%.

Krátkodobé pohledávky se v roce 2008 podílely na celkovém majetku 26 %. Největší podíl na nich mají pohledávky z obchodních vztahů. Krátkodobé pohledávky v roce 2009 klesají na 21,4%, v roce 2010 na 15,5% a v roce 2011 dochází k růstu na 21,5%, což zapříčinil především růst pohledávek z obchodních vztahů.

Finanční majetek se na celkovém majetku podílel minimálně, 0,2% až 2,4%. Pouze rok 2009, kdy podíl činí 4,25% byl výjimkou, jelikož byly zadrženy finanční prostředky na účtech společnosti Slovácké strojírny v rámci přecenění finančních derivátů.

Časové rozlišení rovněž neměl na celkových aktivech významný podíl, v roce 2008 0,9%, v roce 2009 1,2%, v roce 2010 opět 0,9% a v roce 2011 0,5%.



Obr. 12 Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.1.4 Vertikální analýza pasiv v letech 2008-2011

Jako srovnávací základna tentokrát zvolena celková pasiva. Nyní tedy bude hodnocena struktura pasiva, a to jak se podílejí jednotlivá pasiva na celkových pasivech.

Tab. 7 Vertikální analýza pasiv v letech 2008-2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA	Vertikální analýza			
	2011	2010	2009	2008

PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	58,93%	65,63%	46,29%	29,27%
Základní kapitál	32,16%	38,58%	36,06%	34,70%
Základní kapitál	32,16%	38,58%	36,06%	34,70%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%
Ostatní kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost.	2,77%	2,52%	1,99%	1,92%
Zákonný rezervní fond	2,77%	2,52%	1,99%	1,92%
Výsledek hospodaření minulých let	19,78%	8,42%	0,97%	3,61%
Nerozdělený zisk minulých let	19,78%	8,42%	0,97%	3,61%
VH běžného účetního období	4,22%	16,11%	7,27%	-10,99%
Cizí zdroje	41,06%	34,35%	53,71%	70,73%
Rezervy	1,22%	1,54%	3,00%	5,05%
Rezervy podle zvl. práv. předpisů	0,00%	0,00%	2,19%	1,37%
Rezerva na daň z příjmů	0,38%	0,71%	0,00%	0,00%
Ostatní rezervy	0,84%	0,84%	0,81%	3,69%
Dlouhodobé závazky	2,12%	2,55%	7,05%	31,62%
Odložený daňový závazek	2,02%	2,42%	2,52%	0,74%
Jiné dlouhodobé závazky	0,10%	0,12%	4,53%	30,88%
Krátkodobé závazky	17,90%	17,97%	31,94%	21,16%
Závazky z obchodního vztahů	8,99%	7,57%	7,36%	6,94%
Závazky ke společníkům a sdružení	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
Závazky k zaměstnancům	1,28%	3,58%	6,72%	9,80%
Závazky ze soc. a zdr. pojištění	0,68%	0,60%	0,67%	0,52%
Stát - daňové závazky a dotace	-1,90%	0,12%	0,22%	0,19%
Krátkodobé přijaté zálohy	5,73%	1,95%	1,58%	2,60%
Dohadné účty pasivní	1,05%	0,70%	0,51%	1,03%
Jiné závazky	2,06%	3,43%	14,87%	0,05%
Bankovní úvěry	19,81%	12,30%	11,72%	12,90%
Bankovní úvěry dlouhodobé	8,42%	2,55%	0,84%	0,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	11,40%	9,75%	10,88%	12,90%
Časové rozlišení	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Výdaje příštích období	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy příštích období	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%
Dohadné účty pasivní	0,00%	9,66%	7,31%	7,27%

Vlastní kapitál měl rostoucí charakter. V roce 2008 činil pouze 29,3%, v roce 2009 již 46,3% a v roce 2010 dosáhl 65,6 % podílu na celkových pasivech. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu na 59%.

Základní kapitál je ve všech letech stejný, tedy 561,7 mil. Kč. Mění se pouze jeho podíl na celkových pasivech v jednotlivých letech, v roce 2008 34,7%, v roce 2009 již 36,1%, v roce 2010 38,6% a v roce 2011 činí jeho podíl 32%.

Rezervní fondy a fondy ze zisku jsou tvořeny zákonným rezervním fondem, jehož podíl na celkovém kapitálu není velký. V jednotlivých letech se pohybuje v rozmezí 1,9 - 2,7%.

Nerozdělený zisk z minulých let zaznamenal kolísavý vývoj. V roce 2008 činil 3,6% z celkových pasiv. V roce 2009 klesl pouze na 1%, tento pokles byl zapříčiněn ztrátou hospodářského výsledku z roku 2008. Následující rok 2010 opět vzrostl na 8,4 a v roce 2011 činil jeho podíl téměř 20%.

Hospodářský výsledek běžného období zaznamenal v roce 2008 zápornou hodnotu, jež činila 11%. V roce 2009 došlo k růstu na 7,3% podílu na celkových pasivech a v roce 2010 vzrostl na 16,1%, v roce 2011 došlo k poklesu na 4%.

Cizí zdroje měly samozřejmě opačný vývoj než vlastní kapitál. V roce 2008 byl jejich podíl na celkových pasivech téměř 71%. Poté došlo v jednotlivých letech k poklesu kdy v roce 2010 činily jen 34,3%, poté dochází k růstu na 41%.

Dlouhodobé závazky mají nejvyšší podíl na cizích zdrojích v roce 2008 téměř 32%, je to díky účetnímu přecenění opčních obchodů, kdy došlo k růstu položky jiné závazky v roce 2008 na 30,9%, v roce 2009 4,5% a v roce 2011 už na pouhé 0,1%.

Na podíl dlouhodobých závazků se podílí také odložený daňový závazek, jehož podíl na celkových pasivech byl v rozmezí 0,7% až 2,5.

Krátkodobé závazky dosahovaly v roce 2008 21,2% podílu na celkových pasivech, z toho 6,9% činily závazky z obchodních vztahů, 9,8% závazky k zaměstnancům, 2,6% krátkodobé přijaté zálohy a 0,5% závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

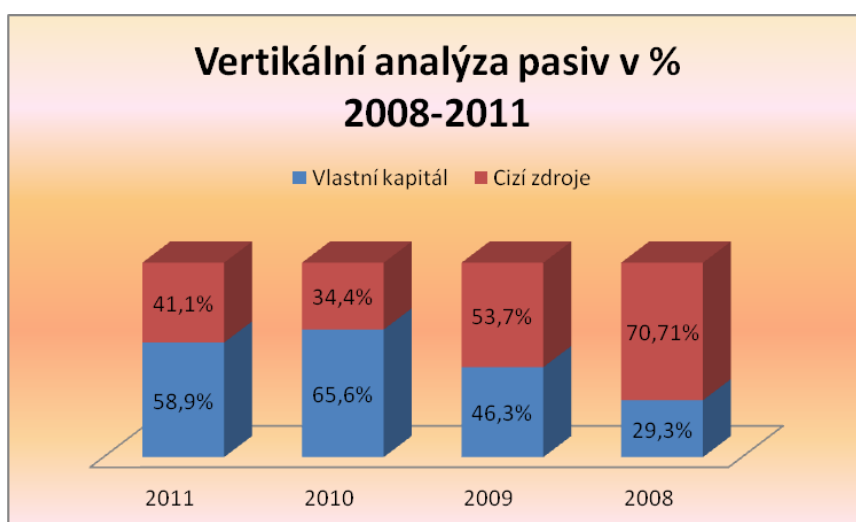
Závazky z obchodní vztahů zůstaly v dalších letech téměř beze změny, v roce 2009 byl jejich podíl 7,4%, v roce 2010 7,6% a v roce 2011 téměř 9%.

K poklesu došlo u závazků k zaměstnancům, kdy jejich podíl postupně klesl na 1,3% podílu na celkových pasivech. Tyto závazky vznikly provozováním vnitropodnikové spořitelny, díky ukončení jejího provozu. K poklesu došlo také u položky podíl přijatých záloh, v roce 2009 na 1,6% a v roce 2010 na 2%. V roce 2011 pak dochází k růstu na téměř 6%.

K zásadní změně došlo v roce 2009 u jiných závazků, kdy došlo k růstu na 14,9%. Tato změna byla způsobena přeřazením části závazků, jež vznikly přeceněním finančních derivátů, do závazků krátkodobých.

Bankovní úvěry a výpomoci měly stabilní vývoj, v roce 2008 se podílely na celkových pasivech 12,9%, poté došlo k menšímu poklesu na 11,7%. V roce 2010 již opět vzrostly na 12,3% a o rok později na 19,9%. Největší podíl na nich měly krátkodobé bankovní úvěry, jež se pohybovaly v rozmezí 9,7% až 12,9%. V roce 2009 došlo k růstu dlouhodobého bankovního úvěru, který v roce 2010 se podílel 2,5% na celkových pasivech a v roce 2011 již 8,4%.

Rezervy zaznamenaly klesající vývoj, z roku 2008 kdy měly 5,1% podílu na celkových pasivech klesly v roce 2011 na pouhých 1,2%. Hlavní podíl činily ostatní rezervy, jež byly zřízeny na opravu dlouhodobého majetku a rezervy zákonné.



Obr. 13 Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.2 Analýza absolutních ukazatelů - výkaz zisku a ztrát

Opět byla použita data obsažená ve finančních výkazech společnosti Slovácké strojírny, a. s. Tentokrát výkaz zisku a ztrát.

6.2.1 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát v letech 2008-2011

Hlavní činností společnosti Slovácké strojírny, a. s. je zakázková výroba, proto mají nejvyšší podíl na tržbách tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Horizontální analýza

výkazu zisku a ztrát je podrobně znázorněna v tabulce, jednotlivé položky budou dále rozebrány.

Tab. 8 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Horizontální analýza			Horizontální analýza v %		
	Změna 2011	Změna 2010	Změna 2009	Změna 2011	Změna 2010	Změna 2009
Tržby za prodej zboží	446	-3 911	-18 995	8,31%	-42,16%	-67,19%
Náklady na prod. zboží	58	-3 848	-17 842	1,19%	-44,19%	-67,20%
Obchodní marže	388	-63	-1 153	76,83%	0,00%	0,00%
Výkony	292 541	-113 569	-355 475	22,51%	-8,04%	-20,10%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	295 425	-224 058	-212 330	23,17%	-14,95%	-12,41%
Změna stavu zásob vlastní výroby	17 143	102 303	-129 902	-2905,59%	-99,43%	-481%
Aktivace	-20 027	8 186	-13 243	-79,17%	47,85%	-43,63%
Výkonová spotřeba	220 960	-48 453	-391 682	26,86%	-5,56%	-31,01%
Spotřeba mat. a energie	184 840	22 193	-331 297	29,22%	3,64%	-35,18%
Služby	-23 880	-10 646	-60 385	-9,54%	-4,08%	-18,79%
Přidaná hodnota	131 969	-125 179	35 054	31,62%	-23,07%	6,91%
Osobní náklady	92 001	-41 519	-40 252	27,99%	-11,21%	-9,81%
Mzdové náklady	63 690	-31 961	-33 112	26,84%	-11,87%	-10,95%
Odměny čl. org. spol.	6 140	-6 343	2 743	128,72%	-57,08%	32,77%
Nákl. na soc. a zdr. poj.	19 890	-3 332	-11 006	24,97%	-4,02%	-11,71%
Sociální náklady	2 281	117	1 123	32,58%	1,70%	19,49%
Daně a poplatky	-1 587	2 684	-230	-30,24%	104,68%	-8,23%
Odpisy DNM a DHM	1 113	-6 879	32 203	1,55%	-8,74%	69,28%
Tržby z prod. DM mat.	-51 839	62 109	-42 656	-68,96%	475,57%	-76,56%
Tržby z prodeje DM	-57 748	57 789	-24 379	-99,60%	30576%	-99,23%
Tržby z prodeje mat.	5 909	4 320	-18 277	34,37%	33,56%	-58,68%
ZC prod., DM a mat.	-2 247	1 119	-2 118	-80,22%	66,53%	-55,74%
ZC prodaného DM	-1 216	1 561	-3 346	-77,50%	19512%	-99,76%
Prodaný materiál	-1 030	-442	1 228	-83,60%	-26,40%	275,34%
Změna stav rezerv a OP	10 513	-20 750	-8 676	-66,42%	-421,66%	-63,81%
Ost. provozní výnosy	7 961	3 298	-3 133	101,27%	72,28%	-40,71%
Ostatní provoz. náklady	-10 445	7 559	-902	-35,85%	35,03%	-4,01%
Provozní VH	-1 258	-1 986	8 967	-1,60%	-2,47%	12,54%
Tržby z prod. CP a pod.	0	0	-127 000	0,00%	0,00%	0,00%
Prodané CP a podíly	0	0	-2 950	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy z KFM	0	-81	-242	0,00%	0,00%	0,00%
Výn. z přecen. maj. CP	-184 083	14 661	250 503	-76,86%	0,00%	0,00%
Nákl. z přec. maj. CP	53 063	-92 315	-419 833	-461,94%	0,00%	0,00%

Změna st. rezerv a OP	-2 325	42 221	-32 958	-839,35%	-100,66%	366,77%
Výnosové úroky	-1 336	1 203	1 250	-49,61%	80,74%	520,83%
Nákladové úroky	1 899	-10 621	165	47,63%	-72,71%	1,14%
Ostatní finanční výnosy	6 257	-94 472	-85 298	25,66%	-79,48%	-41,78%
Ostatní fin. náklady	-66 741	-145 947	194 468	-63,21%	-58,02%	340,78%
Finanční VH	-165 058	127 973	300 321	-98,13%	318,06%	-115,4%
Daň z příjmů za BČ	-5 424	4 541	18 218	-45,05%	60,56%	-169,9%
- splatná	1 449	5 166	207	28,05%	0,00%	-100%
- odložená	3 977	-6 325	12 861	-100,00%	-269,38%	-122,3%
Rezerva nadaň z příjmu	-10 850	5 700	5 150	-100,00%	110,68%	0,00%
VH za běžnou činnost	-160 891	121 446	291 070	-68,57%	107,29%	-163,6%
Mimořádný VH	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
VH za účetní období	-160 891	121 446	291 070	-68,57%	107,29%	-163,6%
VH před zdaněním	-166 315	125 987	309 288	-67,42%	104,38%	-164,0%

Tržby za prodej zboží mají klesající charakter. V roce 2008 činily 28,2 mil. Kč, poté klesly o víc než polovinu, tedy o 18,9 mil. Kč (67,2%) a v roce 2010 nastal další pokles o 3,9 mil. Kč (42,16%), kdy činily 5,3 mil. Kč. V roce 2011 došlo k mírnému růstu na o 466 tis. Kč na 5 811 mil. Kč.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají klesající tendenci. V roce 2008 činily 1 711,3 mil. Kč, v roce 2009 však došlo k poklesu tržeb o 212,33 mil. Kč (12,4%), a to i přesto, že v roce 2009 došlo k fúzi společnosti Slovácké strojírný, a. s. se společnostmi MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s. Příčinou tohoto poklesu tržeb byla zřejmě celosvětová finanční krize.

V roce 2010 došlo k dalšímu výraznému poklesu tržeb za vlastní výrobky a služby, a to o dalších 224 mil. Kč (15%). Také na tomto snížení měla největší podíl stále trvající finanční a hospodářská krize a také ukončení smlouvy s důležitým obchodním partnerem, odběratelem hliníkárenských jeřábů. Obrat nastává v roce 2011 kdy dochází k růstu o 295,4 mil. Kč (23,1%).

Výkony se vyvíjely obdobně jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, měly také klesající tendenci. Z roku 2008 kdy činily 1 768,6 mil. Kč, klesly o 355,4 mil. Kč (20,1%) a v roce 2010 činily 1 299,6 mil. Kč, tedy další pokles o 113,5 mil. Kč (8%). V roce 2011 došlo k růstu o 292,5 mil. Kč (22,5%).

Osobní náklady ve sledovaném období mají rovněž klesající tendenci. V roce 2008 činily 410,5 mil. Kč. Nejvyšší podíl na nich mají mzdové náklady. V roce 2009 došlo k poklesu osobních nákladů o 9,8%, tedy 40,2 mil. Kč a to i při zvýšení počtu zaměstnanců. Bylo to způsobeno plošným snížením mezd, které musela společnost učinit v souvislosti s ekonomickou krizí, jež způsobila snížení počtu zakázek a nenaplnění výrobních kapacit. V roce 2010 došlo k dalšímu poklesu o 41,5 mil. Kč (11,2%), což bylo způsobeno snížením počtu zaměstnanců. V roce 2011 dochází k růstu o 92 mil. Kč.

Přidaná hodnota měla kolísavou tendenci. V roce 2009 vzrostla o 35 mil. Kč (6,9%), což bylo způsobeno především výrazným poklesem spotřeby materiálu a energie, jež činilo 331,2 mil. Kč. V roce 2010 došlo naopak k poklesu přidané hodnoty o 125,1 mil. Kč (23%), což způsobil pokles výkonů, ale také opětovné zvýšení spotřeby materiálu a energie. V roce 2011 dochází díky růstu výkonů a růstu spotřeby materiálu opět k růstu o 131,9 mil. Kč.

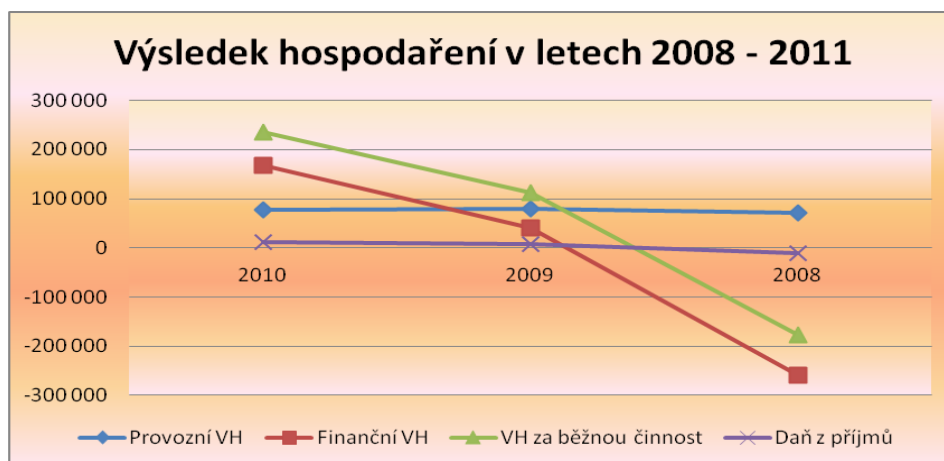
Odpisy se zaměřují především na vývoj dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. V roce 2009 odpisy vzrostly o 32,2 mil. Kč (69,2%), tato změna byla způsobena fúzí se společnostmi MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s. a také pořízením dalšího dlouhodobého majetku. V roce 2010 odpisy klesly o 6,8 mil. Kč (8,7%) a v roce 2011 dochází k růstu o 1,1 mil. Kč.

Provozní výsledek hospodaření činil v roce 2008 71,4 mil. Kč, v dalším roce došlo ke zvýšení o 12,5%, tedy o 8,9 mil. Kč, na daný růst měl vliv především růst přidané hodnoty o 35 mil. Kč a odpisů o 32 mil. Kč a také pokles osobních nákladů o 40 mil. Kč.

V roce 2010 provozní výsledek hospodaření poklesl o 2,4%, tedy o 1,98 mil. Kč. Na poklesu se opět nejvíce podílelo snížení přidané hodnoty o 125 mil. Kč, snížení osobních nákladů o 41,5 mil. Kč a odpisů o 6,8 mil. Kč. Došlo také k prodeji investičního majetku.

V roce 2011 dochází k mírnému poklesu 1,2 mil. Kč, rovněž je ovlivnilo snížení přidané hodnoty o 125 mil. Kč a zvýšení osobních nákladů o 92 mil. Kč.

Finanční výsledek hospodaření měl rostoucí tendenci, ještě v roce 2008 měl zápornou hodnotu 260 mil. Kč, což bylo způsobeno především přeceněním opčních obchodů. V roce 2009 došlo k růstu o 300,3 mil. Kč a v roce 2010 přišel další nárůst o 127,9 mil. Kč čímž finanční hospodářský výsledek dosáhl hodnoty 168,2 mil. Kč. V roce 2011 dochází opět k poklesu finančního výsledku hospodaření o 165 mil. Kč.



Obr. 14 Výsledek hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.2.2 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2008-2011

U vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát byla zvolena jako základní srovnávací položka výkony. Dále bude tedy zhodnocen podíl jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát v rámci celkových výkonů.

Tab. 9 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Vertikální analýza			
	2011	2010	2009	2008
Tržby za prodej zboží	0,36%	0,41%	0,66%	1,60%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,31%	0,37%	0,62%	1,50%
Obchodní marže	0,06%	0,04%	0,04%	0,10%
Výkony	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	98,63%	98,10%	106,07%	96,76%
Změna stavu zásob vlastní výroby	1,04%	-0,05%	-7,28%	1,53%
Aktivace	0,33%	1,95%	1,21%	1,72%
Výkonová spotřeba	65,56%	63,31%	61,65%	71,41%
Spotřeba materiálu a energie	51,33%	48,67%	43,19%	53,24%
Služby	14,22%	19,26%	18,46%	18,17%
Přidaná hodnota	34,50%	32,11%	38,39%	28,69%
Osobní náklady	26,43%	25,29%	26,20%	23,21%
Mzdové náklady	18,90%	18,26%	19,05%	17,10%
Odměny čl. orgánů spol. a družstva	0,69%	0,37%	0,79%	0,47%
Náklady na soc. a zdravotní pojištění	6,25%	6,13%	5,87%	5,31%
Sociální náklady	0,58%	0,54%	0,49%	0,33%
Daně a poplatky	0,23%	0,40%	0,18%	0,16%
Odpisy DNM a DHM	4,58%	5,53%	5,57%	2,63%

Tržby z prodeje DM a materiálu	1,47%	5,78%	0,92%	3,15%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,01%	4,46%	0,01%	1,39%
Tržby z prodeje materiálu	1,45%	1,32%	0,91%	1,76%
ZC prodaného DM a materiálu	0,03%	0,22%	0,12%	0,21%
ZC prodaného dlouhodobého majetku	0,02%	0,12%	0,00%	0,19%
Prodaný materiál	0,01%	0,09%	0,12%	0,03%
Změna stavu rezerv a OP v prov. oblasti	-0,33%	-1,22%	0,35%	0,77%
Ostatní provozní výnosy	0,99%	0,60%	0,32%	0,44%
Ostatní provozní náklady	1,17%	2,24%	1,53%	1,27%
Provozní výsledek hospodaření	4,85%	6,04%	5,69%	4,04%
Tržby z prodeje CP a podílů	0,00%	0,00%	0,00%	7,18%
Prodané cenné papíry a podíly	0,00%	0,00%	0,00%	0,17%
Výnosy z přecenění majetkových CP	3,48%	18,43%	15,91%	-1,45%
Náklady z přecenění majetkových CP	2,61%	-0,88%	5,72%	28,31%
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a oprav. položek	-0,13%	0,02%	-2,97%	-0,51%
Výnosové úroky	0,09%	0,21%	0,11%	0,01%
Nákladové úroky	0,37%	0,31%	1,03%	0,82%
Ostatní finanční výnosy	1,92%	1,88%	8,41%	11,54%
Ostatní finanční náklady	2,44%	8,12%	17,80%	3,23%
Finanční výsledek hospodaření	0,20%	12,94%	2,85%	-14,71%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,42%	0,93%	0,53%	-0,61%
- splatná	0,42%	0,40%	0,00%	-0,01%
- odložená	0,00%	-0,31%	0,17%	-0,59%
Rezerva na daň z příjmu	0,00%	0,83%	0,36%	0,00%
VH za běžnou činnost	4,63%	18,05%	8,01%	-10,06%
Mimořádný výsledek hospodaření	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
HV za účetní období	4,63%	18,05%	8,01%	-10,06%
HV před zdaněním	5,05%	18,98%	8,54%	-10,66%

Tržby za prodej zboží se podílejí na výkonech pouze minimálně. Ve sledovaném období dochází navíc k jejich poklesu, v roce 2008 byl jejich podíl na výkonech 1,6%, v roce 2009 0,66%, v roce 2010 0,41% a v následujícím roce už pouze 0,36%.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají na výkonech největší podíl, jež se pohybuje okolo 98%. Hlavním důvodem je to, že předmětem podnikání společnosti Slovác-kých strojů je zakázková výroba. V roce 2009 činí podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb dokonce 106,1%. Je to dáno tím, že část produkce z roku 2008 byla dodána a vyfakturována v roce 2009.

Výkonová spotřeba se pohybuje v rozmezí 61% až 71%. Hlavní část je tvořena spotřebou materiálu a energie, což je dáno samozřejmě tím, že společnost podniká ve strojírenské výrobě a ta je materiálově i energeticky značně náročná. Pokles výkonové spotřeby v roce 2009 byl způsoben nákupem zásob pod cenou od menších podniků v době hospodářské krize.

Přidaná hodnota je dána v případě společnosti Slovácké strojírný, a. s. rozdílem mezi výkony a výkonovou spotřebou, obchodní marže je zde minimální. Hodnota se pohybuje v průměru okolo 33%.

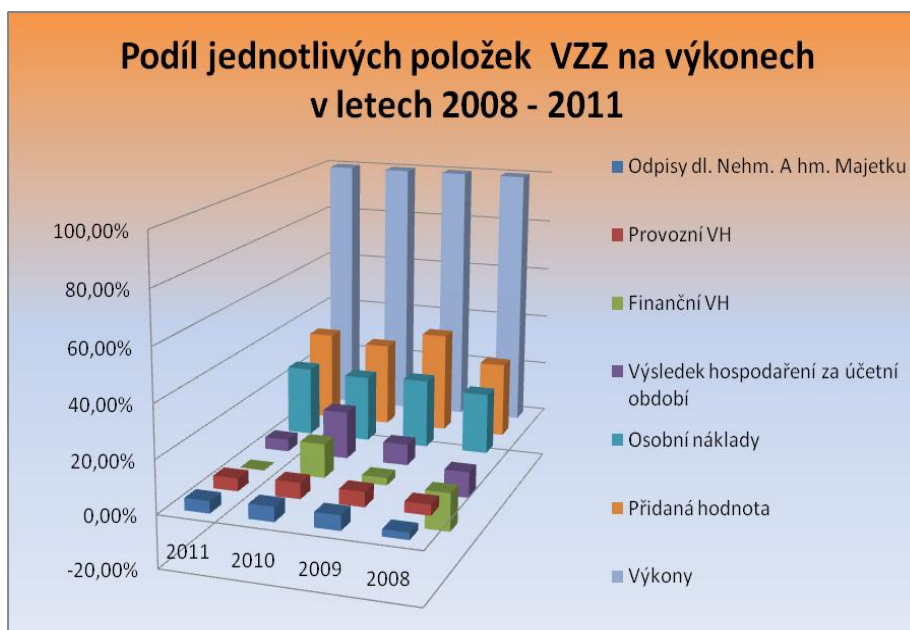
Odpisy v roce 2008 měly podíl na výkonech 3%, v dalších letech vzrostla na 5,5%. Na růstu v roce 2009 se podílela především fúze společnosti Slovácké strojírný, a. s., se společnostmi MEP Postřelmov, a. s, MEP slévárna, a. s., a MEP Galvanovna, a. s. V roce 2011 pak dochází k poklesu na 4,6%.

Osobní náklady v roce 2008 se podílely na celkových výkonech 23,21%, poté došlo k mírnému růstu na 26,2% a poté opět k poklesu na 25,3%. Růst v roce 2009 byl zapříčiněn fúzí společnosti. V roce 2011 dochází opět k nárůstu podílu na 26,4%.

Provozní výsledek hospodaření měl rostoucí tendenci, v roce 2008 byl podíl na výkonech 4%, což bylo především díky růstu přidané hodnoty. V roce 2009 vzrostl podíl provozního výsledku hospodaření na 5,7%, opět to způsobil především růst přidané hodnoty, v roce 2010 činil podíl již 6%, v tomto roce sice došlo ke snížení přidané hodnoty, byl však uskutečněn prodej dlouhodobého investičního majetku a došlo ke snížení hodnoty odpisů. V roce 2011 dochází k poklesu na 4,8%.

Finanční výsledek hospodaření měl v roce 2008 zápornou hodnotu 14,7%, jelikož došlo k účetní transakci, kdy byly tyto deriváty přeceněny. V dalších letech však dochází k růstu, v roce 2009 je již podíl finančního výsledku hospodaření 2,8% a v roce 2010 necelých 13%. V roce 2011 poklesl na pouhých 0,2%.

Výsledek hospodaření za účetní období se odráží od daných skutečností, v roce 2008 dosáhl záporné hodnoty 10%, v roce 2009 je podíl výsledku hospodaření za účetní období na výkonech 8% a v roce následujícím již 18%. V roce 2011 činí podíl výsledku hospodaření 4,7%.



Obr. 15 Podíl jednotlivých položek na výkonech (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Aby byl podnik dostatečně likvidní, musí si zajistit dostatečnou potřebu volného kapitálu. Proto k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál, který udává rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji

6.3.1 Čistý pracovní kapitál

Daný ukazatel hodnotí krátkodobou finanční stabilitu podniku, podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech by měl dosahovat 30 až 50%. V roce 2009 hodnota výrazně poklesla, tato změna byla způsobena snížením oběžných aktiv a růstem krátkodobých závazků. Důvodem je, že část závazků z přecenění finančních derivátů byla přesunuta do krátkodobých. V roce 2010 a 2011 došlo opět k růstu, kdy podíl čistého pracovního kapitál činil zhruba 25%.

Tab. 10 Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2011	2010	2009	2008
ČPK	171 530	133 453	3 084	181 122
Podíl ČPK na OA	25,1%	24,84%	0,46%	24,73%

6.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří k základním nástrojům finanční analýzy, jež nám poskytují rychlý přehled o finanční situaci podniku. Těchto ukazatelů je velké množství, zde budou zmíněny ty nejdůležitější, tedy ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti.

6.4.1 Ukazatele aktiv

Dané ukazatele hodnotí schopnost podniku využívat vložené prostředky, jelikož vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě podniku

Tab. 11 Ukazatele aktiv v letech 2008-2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele	2011	2010	2009	2008
Obrat aktiv	0,9	0,88	0,97	1,1
DO zásob	69	77	64	58
DO pohledávek	86	64	80	86
DO závazků	71	74	119	71

Obrat aktiv

Daný ukazatel hodnotí, kolikrát je možno stálá aktiva obrátit v peněžní prostředky. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, musí být však zohledněno odvětví, ke kterému přísluší. Pravidlem bývá, že čím vyšší je ukazatel obratu aktiv, tím lépe. Hodnota má však klesající tendenci, ještě v roce 2008 byla na optimální úrovni, tedy 1,1. Bohužel v roce 2009 klesla na 0,97 a v roce 2010 až na 0,88. V roce 2011 však dochází k mírnému růstu. Daný ukazatel nespĺňuje doporučenou hodnotu. Znamená to, že podnik má více aktiv než je nutné.

Doba obratu zásob

Udává dobu, než položka dorazí z výroby či skladu do prodeje, tedy než se změní na peněžní formu, optimální je co nekratší doba. Té bylo dosaženo v roce 2008, kdy činila 58 dnů, poté se doba obratu zásob zvyšuje a v roce 2011 činí 69 dnů.

Doba obratu pohledávek

Daný ukazatel udává průměrný počet dnů, kdy dojde k úhradě pohledávek. Často bývá srovnávána s dobou splatnosti faktur. Delší doba inkasa pohledávek vede k větší potřebě úvěrů a tím vyšším nákladům. Daný ukazatel má klesající charakter, což je pro podnik op-

timální. Čím kratší doba inkasa, tím menší náklady podniku vznikají. V roce 2011 však dochází k růstu na 86 dnů.

Doba obratu závazků

Udává dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Daný ukazatel by měl dosáhnout hodnoty doby obratu pohledávek. Zpravidla je pro podnik výhodnější, když je doba obratu závazku delší než doba obratu pohledávek, což je v tomto případě splněno pro všechny roky, kromě roku 2011. Znamená to, že dodavatelskými úvěry jsou hrazeny pohledávky i zásoby, tedy že podnik čerpá provozní úvěr. V opačném případě by podnik provozní úvěr poskytoval.

6.4.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku uhradit své závazky, tedy schopnost přeměnit svá aktiva na finanční prostředky. Nejlikvidnější položkou jsou samozřejmě peníze v hotovosti či na běžných účtech, nejméně likvidní je naopak dlouhodobý majetek. Vycházíme tedy převážně z oběžných aktiv. Likviditu je důležité sledovat, v případě že je mnoho prostředků vázáno v zásobách či pohledávkách, způsobuje to pokles výnosnosti podniku, avšak nízká likvidita může ohrozit schopnost podniku uhradit své závazky.

Tab. 12 Ukazatele likvidita v letech 2008 - 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2011	2010	2009	2008
Běžná likvidita	1,33	1,33	1	1,33
Pohotová likvidita	0,75	0,65	0,59	0,8
Okamžitá likvidita	0,01	0,08	0,1	0,02

Běžná likvidita

Daný ukazatel udává, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé cizí zdroje podniku. Doba pro převod daných aktiv na hotovost by měla být rovna době splatnosti krátkodobých závazků. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Běžná likvidita společnosti udává pro rok 2011 hodnotu 1,33, což je nižší než je doporučena. To znamená, že podnik nemá dostatečnou běžnou likviditu.

Pohotová likvidita

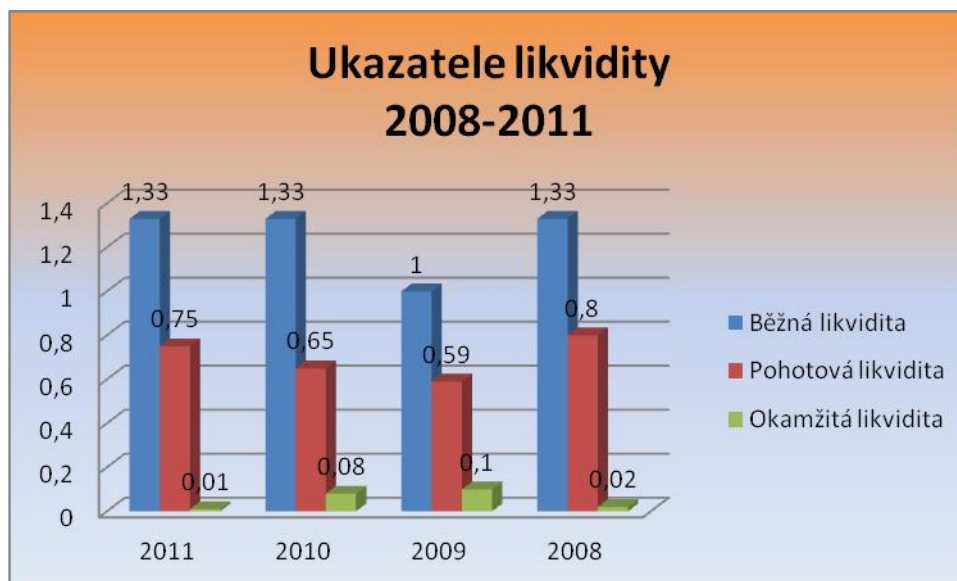
Ukazatel pohotové likvidity nám udává kolikrát jsou oběžná aktiva snižená o méně likvidní části, tedy zásoby, schopna pokrýt krátkodobé cizí zdroje. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Pohotová likvidita společnosti je však ve všech letech menší než jedna. Tudíž ani zde společnost nedosahuje doporučených hodnot.

Okamžitá likvidita

Daný ukazatel pracuje pouze s krátkodobým finančním majetkem. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,5. Ani zde společnost nesplňuje doporučené hodnoty, jelikož okamžitá likvidita se v letech 2008 až 2011 pohybuje v rozmezí 0,02 až 0,1.

Co se týká jednotlivých ukazatelů likvidity, neplatí daná pravidla pro všechny podniky. Společnost Slovácké strojírný využívá ve velké míře kontokorentní úvěry. V případě přepočítání těchto údajů, by jednotlivé ukazatele vyjadřovaly mnohem vhodnější hodnoty.

Vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity je vidět na obrázku níže.



Obr. 16 Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.4.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, tedy výnosnosti vloženého kapitálu, měří míru zisku podniku. V dané tabulce jsou zobrazeny hodnoty nejpoužívanějších ukazatelů rentability.

Tab. 13 Ukazatele rentability v letech 2008 - 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2011	2010	209	2008
ROS	4,7%	18,3%	7,5%	-10,2%
ROA	4,9%	17,8%	8,2%	-12,3%
ROE	7,2%	24,5%	15,7%	-37,5%

Rentabilita tržeb - ROS (Return on Sales)

Daný ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku a měl by mít rostoucí tendenci, což společnost Slovácké strojírný, a. s. splňuje. Od roku 2008 kdy hodnota ROS měla zápornou hodnotu narostla v roce 2010 na 18,32%. Doporučená hodnota je nad 10%, což společnost v roce 2010 dosáhla. V roce 2011 však dochází k poklesu, jež byl způsoben nižším výsledkem hospodaření.

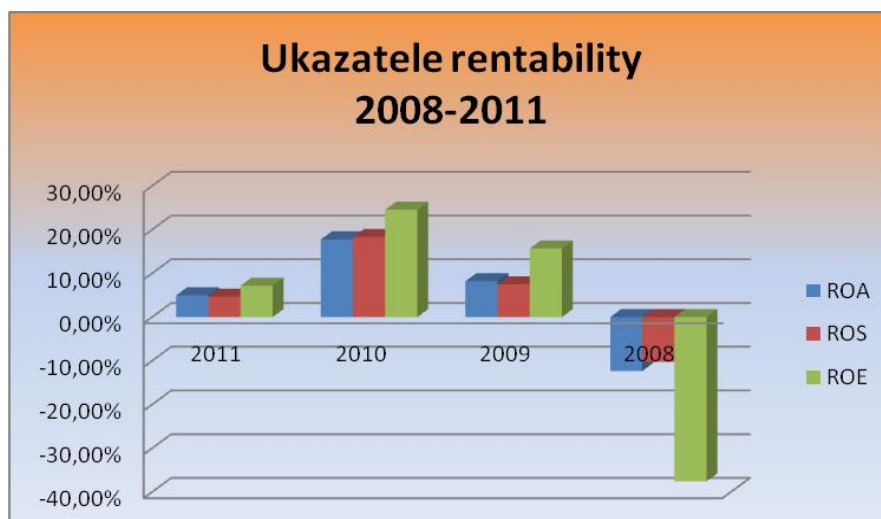
Rentabilita aktiv - ROA (Return on Assets) 1095132

Důležitým ukazatelem je rentabilita aktiv, která měří výkonnost podniku, konkrétně jeho produkční sílu. Také na tomto ukazateli můžeme vidět rostoucí tendenci. V roce 2008 vykazoval ukazatel zápornou hodnotu, což způsobil nízký výsledek hospodaření. V roce 2009 však ukazatel činil 8,6% a v roce 2010 dosáhl růstu 17,8%. V roce 2011 opět dochází k poklesu, jež je ovlivněn nízkým výsledkem hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (Return on Equity)

Daný ukazatel nám hodnotí výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Také tento ukazatel stejně jako ostatní zaznamenal rostoucí tendenci. Doporučená hodnota ROE by se měla pohybovat okolo 3 až 4,5% a zároveň by měla být vyšší než hodnota ROA.

V roce 2008 dosáhl ukazatel opět záporné hodnoty, což jak již zde bylo zmíněno, zapříčinil nízký výsledek hospodaření. V roce 2009 dosáhla hodnota 15,69% a v roce 2010 již 24,5%, což jsou pro podnik velmi dobré hodnoty. I když v roce 2011 dochází k poklesu, daný ukazatel se nachází nad doporučenou hranicí.



Obr. 17 Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí výši rizika, kterou podnik dosahuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Zadluženost není vždy negativní jev, určitá výše je pro podnik naopak důležitá. Všechny podniky musí usilovat o optimální finanční strukturu.

Tab. 14 Ukazatele zadluženosti v letech 2008-2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2011	2010	2009	2008
Celková zadluženost	41,1%	34,34%	54,7%	70,7%
Úrokové krytí	14,6	62,9	9,3	-12,1
Koeficient samofinancování	58,9%	66,1%	45,9%	29%

Celková zadluženost

Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti se uvádí v rozmezí 30 až 60%. V tomto případě měl ukazatel klesající tendenci. V roce 2008 činil 70%, což značí vysokou zadluženost. V případě velké zadluženosti může mít podnik problém získat úvěr. Vyšší zadluženost v tomto roce však byla způsobena odkoupením 100% podílu MEP Postřelmov. V roce 2010 činí ukazatel zadluženosti 34,34% a v roce 2011 zhruba 41%, což znamená nižší využívání cizích zdrojů a optimální hodnotu tohoto ukazatele.

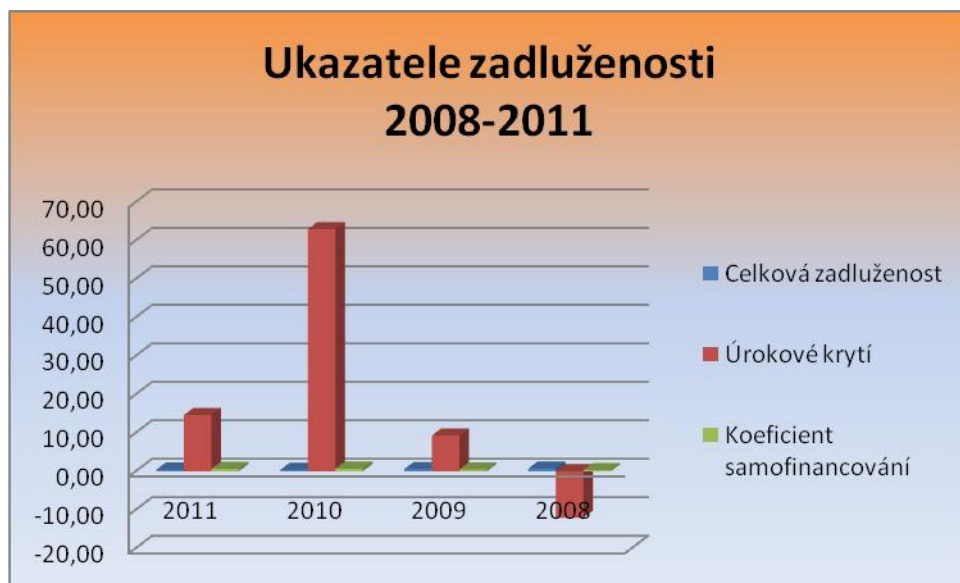
Úrokové krytí

Je významným ukazatelem, který hodnotí výši zadluženosti. Doporučená hodnota úrokového krytí by měla být vyšší než 5. V roce 2008 dosáhla společnost záporné hodnoty, ta byla

způsobena nízkým výsledkem hospodaření podniku. V roce 2009, 2010 a 2011 dochází k růstu a hodnota ukazatele úrokového krytí je velmi dobrá.

Koeficient samofinancování

Daný ukazatel hodnotí finanční nezávislost podniku. Doporučná hodnota by měla činit 50%. Z tabulky je patrné, že v roce 2008 daný předpoklad společnost nespĺňuje, je to dáno opět ztrátou zisku, v roce 2009, 2010 a 2011 však dochází opět k růstu a hodnoty jsou příznivé.



Obr. 18 Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

7 NÁVRH DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení návrhu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku Slovácké strojírna, a. s. Daný návrh je zpracován na základě výsledků finančních výkazů společnosti a konzultace s finančním ředitelem podniku.

Dlouhodobý finanční plán bude zpracován na dobu 3 let, tedy na rok 2012, 2013 a 2014, a to ve dvou variantách, optimistické a pesimistické. Na základě pesimistické varianty zde bude navrženo několik doporučení, které by podnik v případě negativního vývoje společnosti měl zavést, aby nedošlo k zápornému výsledku hospodaření.

Na základě tohoto doporučení, je poté zpracován krátkodobý finanční plán. Ten odráží v prvních měsících vývoj v případě, že v podniku dojde k omezení zakázek a tím snížení tržeb. Po zavedení navržených opatření však dochází ke zlepšení situace, což bude možné na ročním plánu opět vidět.

V dnešní době neustálých změn může dojít k mnoha případům, kdy se podnik dostane do těžkostí. Proto bude hlavním cílem této práce poukázat na možný negativní vývoj podniku a navrhnout doporučení, jak by měl podnik v dané situaci jednat.

7.1 Varianta A

Optimistická varianta se snaží zapracovat veškeré příznivé plánované změny. V případě optimistické varianty tedy společnost očekává buď příznivý vývoj měnového kurzu nebo zvýšení obratu. Co se týká příznivého kurzu, pro společnost se jedná o kurz mezi 25,00 - 25,50 Kč. Nesmí být však nižší než 24,50 Kč. V současné době se pohybuje okolo 25,05 Kč. Tato diplomová práce se však zaměří na situaci, kdy dojde ke zvýšení obratu společnosti, a to díky zvýšení poptávky stávajících zákazníků. Co se týká struktury zákazníků, činí 70% obratu zhruba 30 zákazníků. Je tedy větší pravděpodobnost, že na základě dobrého vývoje hospodářství, dojde ke zvýšení poptávaného množství právě od stálých klientů.

7.1.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Tržby

Jelikož akciová společnost Slovácké strojírný jsou společností zabývající se především zakázkovou výrobou, jednu z hlavních položek tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Společnost předpokládá, že v plánovaném období dojde k rozšíření požadavků stávajících klientů, čímž dojde k růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Předpokládaný nárůst tržeb je 15%. Co se týká tržeb za prodej zboží, jejich podíl není vysoký, pro plánované období je předpokládána minimální změna. Na základě toho se odvíjí také náklady vynaložené na prodej zboží a obchodní marže, jež je dána rozdílem mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodej zboží.

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu a energie se člení na fixní a variabilní položky. Mezi fixní je možno zařadit vytápění objektu, elektrickou energii aj. Jsou tvořeny zhruba jednou třetinou. Společnost má velkou materiálně technickou základnu, a proto variabilní náklady tvoří dvě třetiny. Na základě plánovaného zvýšení tržeb a s tím související zvýšené výroby a také díky neustálému zdražování se předpokládá nárůst celkové spotřeby o zhruba 10%.

Služby

Služby bychom rovněž mohly rozčlenit na fixní a variabilní. Hlavními položkami jsou doprava, údržba budov, nájemné, správa softwaru a další. S růstem tržeb se předpokládá také růst daných služeb.

Osobní náklady

V optimistické variantě se díky růstu výkonů a tržeb předpokládá možný nárůst počtu pracovníků nebo nárůst průměrné mzdy. Osobní náklady jsou naplánovány v závislosti na vývoji přepočteného počtu zaměstnanců a průměrné výše mzdy. Počet zaměstnaných činil 961. Jelikož se předpokládá nárůst tržeb, znamená to buď zvýšení počtu pracovníků nebo zvýšení jejich produktivity. Tím budou ovlivněny mzdové náklady. Předpokládá se také mírný nárůst sociálních nákladů a odměn členům společnosti.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Jsou rozděleny na fixní a variabilní část. Fixní výnosy tvoří 25%, variabilní 75% a odvíjí se od tržeb. Jejich hodnota je získána vynásobením indexu (variabilní výnosy/tržby) a tržeb v daném roce. Stejným způsobem jsou stanoveny také ostatní provozní náklady, jejichž podíl je stejný jako u výnosů.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Řadí se sem především kurzové ztráty či zisky z přecenění. Pro rok 2012 se předpokládá pokles o více než polovinu. Ostatní finanční výnosy byly stanoveny na 17 000 Kč a ostatní finanční náklady na 32 000 Kč, v dalších letech dochází k jejich mírnému růstu.

Daně a poplatky

Do daní a poplatků je možné zařadit dálniční známky a jiné poplatky. V rámci neustálého zdražování a rozšiřování podniku se předpokládá roční růst dané položky.

Odpisy

Majetek společnosti tvoří především stavby a samostatné movité věci, tedy strojní zařízení. Předpokládá se pořízení nového zařízení, čímž vzroste hodnota odpisů. Odpisy představují 7% z dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Výnosové a nákladové úroky

V plánovaném období výnosové úroky klesají na minimum. Co se týká nákladových úroků, jejich výše se odvíjí od krátkodobých bankovních úvěrů a očekávaného vývoje úrokových sazeb, jež se odvíjí od průměrné úrokové sazby. Společnost ji stanovuje na základě euriboru. V průměru činí kolem 1,7%.

Plánování daně z příjmu a odložené daně

Zde se vychází ze sazby daně z příjmů právnických osob ve výši 19 %. Pro další roky zůstává neměnná. Jelikož předpokládáme rovnost účetních a daňových odpisů, o odložené dani se neuvažuje.

7.1.2 Plán rozvahy

Dlouhodobý majetek

U dlouhodobého nehmotného majetku dochází k růstu, jež je způsoben novou položkou nehmotné výsledky výzkumu a vývoje a také investicí do softwaru. V dalších letech nedochází k žádným změnám.

Co se týká dlouhodobého hmotného majetku, zde mají nejvyšší podíl stavby a samostatné movité věci, kam patří především stroje, dopravní prostředky a další zařízení. Pro dané období se plánuje nákup nové technologie a staveb, v prvním roce se tak předpokládá in-

vestice v hodnotě 120 mil. Kč. V roce 2013 a 2014 se předpokládají rovněž investice do staveb a samostatných movitých věcí, dochází však k jejich mírnému poklesu.

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek tvoří především podíly v ovládaných a řízených osobách. Pro rok 2012 se předpokládá růst dané položky, v dalších letech zůstává neměnná.

Zásoby

Zásoby jsou tvořeny především materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary. Jelikož se pro dané období plánuje zvýšení tržeb, vyžaduje to rovněž zvýšení potřebného materiálu a zásob. Jejich hodnota je stanovena na základě doby obratu zásob, který chce společnost snížit v prvních letech na 63 dnů a v roce 2014 již na 60 dnů. Nejméně jsou ovlivněny hotové výrobky, u kterých dochází naopak poklesu. Zboží má na zásobách minimální podíl. Jelikož tržby za zboží se mění minimálně, předpokládáme u položky zboží stejnou hodnotu.

Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

U dlouhodobých pohledávek dochází k mírnému růstu. V případě dlouhodobé pohledávky se jedná o poskytnutí záruky. Společnost tak ručí za svoji kvalitu tím, že poskytne dlouhodobou pohledávku, která může trvat 1-7 let. Je to tedy pohledávka, jež vzniká ze záruky.

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů. Když se zvedá obrat, zvedá se také stav pohledávek, proto dochází k jeho postupnému růstu. Krátkodobé pohledávky jsou stanoveny na základě doby obratu pohledávek, který je pro rok 2012 stanoven na 80 dnů a v dalších letech na 75 dnů. Daňové pohledávky tvoří především daň z příjmů právnických osob a daň z přidané hodnoty. Zálohy jsou placeny v průběhu zdaňovacího období. U krátkodobých poskytnutých záloh a dohadných účtů aktivních dochází k mírnému růstu.

Krátkodobý finanční majetek

Společnost Slovácké strojírny, a. s. využívá kontokorentní úvěry. Společnosti na běžný účet přichází inkasa z pohledávek. Jedná se o velký objem, který činí zhruba 100 mil. Kč. Využíváním kontokorentu společnost optimalizuje úvěrové zdroje. Proto se společnost snaží, aby se částka na bankovním účtu co nejvíce blížila nule.

Zákonný rezervní fond

U zákonného rezervního fondu dochází k mírnému růstu. Zákonný rezervní fond je tvořen dle zákona ve výši 5% z čistého zisku, nejvýše však do 10% základní kapitálu, což je v jednotlivých letech splněno. Jelikož dochází k růstu výsledku hospodaření, roste také zákonný rezervní fond.

Nerozdělený zisk minulých let

Danou položku vypočítáme jakou součet výsledku hospodaření za účetní období a nerozdělené zisku minulých let. Nerozdělený zisk minulých let činí 95% z hospodářského výsledku.

Rezervy

Společnost tvoří rezervu na daň z příjmů. Rezerva na daň z příjmů a daň splatná jsou totožné. Čím vyšší výsledek hospodaření, tím vyšší je také rezerva na daň z příjmů.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky jsou tvořeny odloženým daňovým závazkem. Jiné závazky klesají na nulovou hodnotu, společnost předpokládá vyrovnání daných závazků nebo jejich převedení na krátkodobého závazky. U odloženého daňového závazku dochází k mírnému růstu.

Krátkodobé závazky

Hlavní část krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodní vztahů. U krátkodobých závazků dochází k v jednotlivých letech k mírnému růstu. Jelikož dochází k růstu tržeb a tím spotřeby materiálu, vyžaduje to zvýšení investic, nákup materiálu aj.

Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění na základě osobních nákladů rovněž zaznamenávají mírný nárůst. Krátkodobé přijaté zálohy, dohadné účty pasivní a jiné závazky naopak klesají.

Stát - daňové závazky a dotace

Daná položka vykazovala v roce 2011 zápornou hodnotu. Jednalo se o předpis investiční dotace. Poté co ji společnost obdrží, dojde k růstu této položky.

Bankovní úvěry a výpomoci

Krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry jsou naplánovány tak, aby pokryly finanční potřeby společnosti.

7.1.2.1 Plán výkazu zisku a ztrát - varianta A (tis. Kč)

	Historie	Plán		
	2 011	2 012	2 013	2 014
Tržby za prodej zboží	5 811	5 800	5 850	5 900
Náklady vynaložené na prodej zboží	4 918	4 900	4 950	5 000
Obchodní marže	893	900	900	900
Výroba	1 592 161	1 827 891	2 104 775	2 422 291
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 570 340	1 805 891	2 076 775	2 388 291
Změna st. vnitropod. zásob vl. výroby	16 553	16 500	21 500	26 500
Aktivace	5 268	5 500	6 500	7 500
Výrobní spotřeba	1 043 747	1 170 764	1 315 010	1 479 115
Spotřeba materiálu, energie	817 332	899 065	988 972	1 087 869
Služby	226 415	271 698	326 038	391 246
Přidaná hodnota	549 307	658 028	790 665	944 077
Osobní náklady	420 730	471 756	530 876	598 188
Mzdové náklady	300 998	331 098	364 208	400 628
Odměny čl. orgánů spol. a družstva	10 910	11 000	12 100	13 200
Náklady na sociální zabezpečení	99 540	119 448	143 338	172 005
Sociální náklady	9 282	10 210	11 231	12 354
Daně a poplatky	3 661	3 735	3 809	3 885
Odpisy HM a investičního NM	72 921	82 094	85 594	89 794
Tržby z prodeje dld. majetku a mat.	23 330	26 975	27 300	27 800
Tržby z prodeje dld.majetku	230	300	300	300
Tržby z prodeje materiálu	23 100	26 675	27 000	27 500
ZC prodaného dld. maj. a mat.	554	500	500	500
ZC prodaného dld. majetku	353	0	0	0
Prodaný materiál	202	500	500	500
Změna stavu rezerv a OP v prov. obl.	-5 316	19 750	20 750	21 750
Ostatní provozní výnosy	15 822	17 595	19 569	21 765
Ostatní provozní náklady	18 692	20 787	23 118	25 712
Provozní hospodářský výsledek	77 216	143 177	214 386	297 312
Výnosy z předen. CP a derivátů	55 407	0	0	0
Náklady z přecen. CP a derivátů	41 576	0	0	0
Změna stavu rezerv a oprav.položek	-2 048	0	0	0
Výnosové úroky	1 357	300	250	200
Nákladové úroky	5 886	7 064	8 477	10 172
Ostatní finanční výnosy	30 645	17 000	18 700	20 570
Ostatní finanční náklady	38 845	32 000	35 200	38 720
HV z finančních operací	3 150	-21 764	-24 727	-28 122
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 615	23 068	36 035	51 146

splatná	6 615	23 068	36 035	51 146
HV za běžnou činnost	73 752	98 345	153 624	218 044
Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0	0
HV za účetní období	73 752	98 345	153 624	218 044
HV před zdaněním	80 366	121 413	189 659	269 191

7.1.2.2 Plán rozvahy - varianta A (tis. Kč)

	Historie	Plán		
	2011	2 012	2 013	2 014
A K T I V A	1 746 898	1 964 306	2 095 319	2 259 507
Dlouhodobý majetek	1 054 775	1 181 108	1 231 108	1 291 108
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 734	9 006	9 006	9 006
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	1 717	1 717	1 717
Software	5 555	6 110	6 110	6 110
Ocenitelná práva	5 558	5 558	5 558	5 558
Goodwill	-4 987	-4 987	-4 987	-4 987
Nedokončené dld. Nehmotný majetek	607	607	607	607
Dlouhodobý hmotný majetek	1 044 073	1 163 763	1 213 763	1 273 763
Pozemky	83 337	93 337	93 337	93 337
Stavby	663 698	723 698	763 698	793 698
Samostatné movité věci a soubory mov.věcí	202 526	262 526	282 526	322 526
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	280	280	280	280
Nedokončený dld. hmotný majetek	92 310	82 000	72 000	62 000
Poskytnuté zálohy na dld. hmotný majetek	1 922	1 922	1 922	1 922
Dlouhodobý finanční majetek	3 969	8 340	8 340	8 340
Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 849	7 220	7 220	7 220
Ostatní dld. cenné papíry a podíly	1 120	1 120	1 120	1 120
OBĚŽNÁ AKTIVA	683 359	783 197	864 211	968 399
Zásoby	301 188	317 430	364 630	401 397
Materiál	99 231	124 039	167 453	200 944
Nedokončená výroby a polotovary	112 906	120 809	137 722	151 495
Výrobky	82 227	65 782	52 625	42 100
Zboží	3 917	3 900	3 900	3 900
Poskytnuté zálohy na zásoby	2 906	2 900	2 929	2 958
Dlouhodobé pohledávky	1 822	2 700	3 200	3 700
Pohledávky z obchodních vztahů	1 377	2 000	2 500	3 000
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	445	700	700	700
Krátkodobé pohledávky	376 308	452 307	483 771	548 892
Pohledávky z obchodních vztahů	326 640	402 598	433 880	498 790

Stát - daňové pohledávky	37 254	37 200	37 000	36 800
Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 127	9 218	9 310	9 403
Dohadné účty aktivní	2 891	2 895	3 185	3 503
Jiné pohledávky	396	396	396	396
Krátkodobý finanční majetek	4 041	2 000	1 850	1 650
Peníze	732	500	550	550
Účty v bankách	3 309	1 500	1 300	1 100
Časové rozlišení	8 763	8 760	10 760	12 760
Náklady příštích období	8 763	8 760	10 760	12 760

	Historie	Plán		
	2011	2 012	2 013	2 014
PASIVA	1 746 898	1 964 306	2 095 319	2 259 507
VLASTNÍ KAPITÁL	1 029 454	1 127 799	1 281 423	1 499 468
Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
Rez. fondy, ned. fond a ost.fondy ze zisku	48 467	52 155	56 173	56 173
Zákonný rezervní fond/Ndedělitelný fond	48 467	52 155	56 173	56 173
Výsledek hospodaření minulých let	345 502	415 566	509 893	663 517
Nerozdělený zisk minulých let	345 502	415 566	509 893	663 517
Výsledek hospodaření běžného úč.obodbí	73 752	98 345	153 624	218 044
CIZÍ ZDROJE	717 226	836 507	813 895	760 039
Rezervy	21 376	47 488	60 455	75 566
Rezerva na daň z příjmů	6 676	23 068	36 035	51 146
Ostatní rezervy	14 700	24 420	24 420	24 420
Dlouhodobé závazky	36 953	35 955	36 000	36 200
Jiné závazky	1 663	0	0	0
Odložený daňový závazek	35 290	35 955	36 000	36 200
Krátkodobé závazky	312 758	387 558	441 625	516 725
Závazky z obchodních vztahů	157 036	204 147	265 391	345 008
Závazky ke společ., ak., členům družstva	299	299	299	299
Závazky k zaměstnancům	22 390	26 868	29 555	32 510
Závazky ze soc. zab. a zdrav.pojištění	11 800	14 160	16 992	20 390
Stát - daňové závazky a dotace	-33 157	4 960	4 960	4 960
Krátkodobé přijaté zálohy	100 171	90 154	81 139	73 025
Dohadné účty pasivní	18 276	14 620	14 474	14 329
Jiné závazky	35 943	32 350	29 115	26 204
Bankovní úvěry	346 140	365 506	275 815	131 548
Bankovní úvěry dlouhodobé	147 070	209 451	146 539	53 761
Krátkodobé bankovní úvěry	199 071	156 055	129 276	77 787

Časové rozlišení	217	217	217	217
Výdaje příštích období	217	217	217	217

7.1.2.3 Plán výkazu peněžních toků - varianta A (v tis. Kč)

Položka	2 011	2 012	2 013	2 014
Stav pen. prost. a pen. ekvivalentů na zač. úč. ob.	35 118	4 041	2 000	1 850
<i>Peněžní toky z hl. výdělečné činnosti (pro.í činnosti)</i>				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné čin. před zdan.	80 366	121 413	189 659	269 191
Úpravy o nepeněžní operace	70 209	108 308	114 270	121 216
Odpisy stálých aktiv	72 921	82 094	85 594	89 794
Změna stavu opravných položek, rezerv	-7 364	19 750	20 750	21 750
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	123	-300	-300	-300
Vyúčtované nákladové a výnosové operace	4 529	6 764	8 227	9 972
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním	150 575	229 721	303 930	390 406
Změny stavu nepen. složek pracovního kapitálu	-118 759	-13 785	-24 450	-26 643
Změna stavu pohl. z prov. činnosti, čas. roz., DÚP	-141 780	-72 343	-31 318	-64 976
Změna stavu kr. zav. z prov. činnost, čas. roz., DÚP	51 143	74 800	54 067	75 100
Změna stavu zásob	-28 122	-16 243	-47 200	-36 767
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním	23 098	211 401	278 833	363 118
Výdaje z plateb úroků s výjimkou kap. úroků	5 886	7 064	8 477	10 172
Přijaté úroky	1 357	300	250	200
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-6 615	-23 068	-36 035	-51 146
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	32 445	200 231	252 171	322 988
<i>Peněžní tok z investiční činnosti</i>				
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-221 987	-208 427	-135 594	-149 794
Příjmy z prodej stálých aktiv	230	300	300	300
Čistý peněžní tok vztahující se k inv. činnosti	-221 757	-208 127	-135 294	-149 494
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>				
Změna stavu dlouhodobých, popř. krát. závazků	-114	998	-45	-200
Čistý pen. tok vztahující se k fin. činnostem	-114	998	-45	-200
Čisté zvýšení, resp. snížení pen. prostředků	-189 197	-6898	116 832	173 295
Stav pen. prost. a pen. ekvivalentů na konci ÚO	4 041	2 000	1 850	1 650

7.2 Varianta B

Pesimistická varianta naopak předpokládá negativní vývoj společnosti. V tomto případě je možné, že došlo ke zhoršení vývoje měnového kurzu, jelikož společnost je na výši kurzu velmi závislá a hranice tedy klesla pod hodnotu 24,50 Kč. Další možností je, že na základě

negativního vývoje hospodářské situace dochází k omezení zakázek jednotlivých zákazníků. Opět předpokládáme variantu, kdy dojde ke snížení zakázek.

7.2.1 Plán zisku a ztrát

Tržby

V dané variantě společnost předpokládá omezení zakázek stávajících zákazníků. Na základě toho dojde k poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb přibližně o 15%. Stejně jako v optimistické variantě, tržby za zboží mají pouze minimální podíl, proto dochází k nevýznamné změně. Na základě toho se odvíjí vývoj nákladů vynaložených na prodej zboží a obchodní marže.

Spotřeba materiálu a energie

Růst cen se předpokládá stejně jako v optimistické variantě. Jelikož jsme však přišli o část produkce, snížily se nám také náklady na spotřebu materiálu a provoz. Proto dochází k mírnému poklesu.

Služby

Stejně tak dochází k poklesu také u služeb, jelikož není nutné využívat všechny služby.

Osobní náklady

Jelikož se předpokládá negativní vývoj společnosti, musí se to projevit rovněž na položce osobních nákladů. Může dojít k omezení počtu zaměstnanců nebo ke snížení průměrné mzdy ve společnosti. Pokles hospodářského výsledku rovněž ovlivní odměny členům společnosti a sociální náklady.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Jak už bylo zmíněno ve variantě A, jsou ostatní provozní výnosy a náklady rozděleny na fixní a variabilní, kdy fixní tvoří 25% a variabilní 75%. Opět se jejich hodnota stanoví na základě indexu, který se odvíjí od tržeb, proto dochází k jejich poklesu.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy byly stanoveny na 17 000 Kč a v plánovaném období nedochází ke změně, u finančních nákladů dochází k růstu na 32 000 Kč, v dalších letech se také nemění.

Odpisy

Kvůli negativnímu vývoji se budou muset omezit investice do movitého zařízení a staveb. Odpisy se podílejí na dlouhodobém hmotném a nehmotném majetku 7%, omezením investic do nového zařízení dojde k jejich snížení.

Nákladové úroky

Jak už zde bylo zmíněno, odvíjí se od krátkodobých bankovních úvěrů a dle očekávaného vývoje úrokových sazeb. V daném období budou úrokové náklady nižší, jelikož klesla potřeba bankovních úvěrů.

Plánování daně z příjmu a odložené daně,

Vycházíme ze sazby daně z příjmů právnických osob, jelikož se očekává snížení výsledku hospodaření, očekává se také pokles daně.

7.2.2 Plán rozvahy

Dlouhodobý nehmotný majetek

V případě nehmotného majetku se předpokládá, že jeho hodnota zůstane v plánovaném období stejná. Dochází pouze ke změně u položky nehmotné výsledky výzkumu a vývoje.

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost bude muset omezit plánované investice do hmotného majetku. Hodnota pozemku zůstává stejná. Dochází však ke snížení investic do staveb a samostatných movitých věcí a souborů.

Dlouhodobý finanční majetek

U dlouhodobého finančního majetku v daném případě nedochází k žádné změně.

Zásoby

Omezení zakázek ovlivní potřebu materiálu a nedokončené výroby. Zásoby se stanoví na základě doby obratu, který činí 69 dnů. Nedochází zde ke snížení doby obratu zásob.

Krátkodobé pohledávky

V případě poklesu obrátu, dochází k poklesu pohledávek. Jedná s především o pohledávky z obchodních vztahů. Opět jsou stanoveny na základě doby obrátu, který v roce 2012 činí 80 dnů a v dalších letech 75 dnů.

Rezervní fondy

Co se týká rezervního fondu, jelikož hodnota výsledku hospodaření je nulová, rezervní fond zůstává stejný.

Nerozdělený zisk

Stanoví se stejným způsobem jako u optimistické varianty.

Krátkodobé závazky

Hlavní složkou krátkodobých závazků jsou závazky z obchodní vztahů. Omezením výroby dochází k omezení investic a nákupu materiálu, proto daná položka mírně klesá.

Bankovní úvěry a výpomoci

Krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry jsou naplánovány tak, aby pokryly finanční potřeby společnosti.

7.2.2.1 Plán výkazu zisku a ztrát - varianta B (v tis. Kč)

	Historie	Plán		
	2 011	2 012	2 013	2 014
Tržby za prodej zboží	5 811	5 800	5 750	5 700
Náklady vynaložené na prodej zboží	4 918	4 900	4 850	4 800
Obchodní marže	893	900	900	900
Výroba	1 592 161	1 355 510	1 154 192	982 906
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 570 340	1 334 789	1 134 571	964 385
Změna stavu vnitrop. zásob vlastní výroby	16 553	15 553	14 553	13 553
Aktivace	5 268	5 168	5 068	4 968
Výrobní spotřeba	1 043 747	930 316	755 936	614 796
Spotřeba materiálu, energie	817 332	735 599	588 479	470 783
Služby	226 415	194 717	167 457	144 013
Přidaná hodnota	549 307	426 094	399 156	369 010
Osobní náklady	420 730	393 590	368 175	344 369
Mzdové náklady	300 998	279 928	260 333	242 110
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	10 910	9 910	8 910	7 910
Náklady na sociální zabezpečení	99 540	94 563	89 835	85 343
Sociální náklady	9 282	9 189	9 097	9 006

Daně a poplatky	3 661	3 698	3 735	3 772
Odpisy hmot. a nehmot. investičního majetku	72 921	69 500	66 700	64 600
Tržby z prodeje dld. majetku a materiálu	23 330	26 975	26 975	26 975
Tržby z prodeje dld.majetku	230	300	300	300
Tržby z prodeje materiálu	23 100	26 675	26 675	26 675
Zůstatková cena prodaného dld. maj. a mat.	554	500	500	500
Zůstatková cena prodaného dld. majetku	353	0	0	0
Prodáný materiál	202	500	500	500
Změna stavu rezerv a oprav.plošek v prov.oblasti	-5 316	16 755	16 755	16 755
Ostatní provozní výnosy	15 822	15 467	15 120	15 233
Ostatní provozní náklady	18 692	18 273	17 863	17 996
Provozní hospodářský výsledek	77 216	-269	1 033	- 3264
Výnosy z předen.cenných papírů a derivátů	55 407	0	0	0
Náklady z přecen.cenných papírů a derivátů	41 576	0	0	0
Změna stavu rezerv a oprav.položek	-2 048	0	0	0
Výnosové úroky	1 357	300	250	200
Nákladové úroky	5 886	5 828	5 769	5 712
Ostatní finanční výnosy	30 645	17 000	17 000	17 000
Ostatní finanční náklady	38 845	32 000	32 000	32 000
Hospodářský výsledek z finančních operací	3 150	-20 528	-20 519	-20 512
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 615	-3 951	-3 702	--4517
splatná	6 615	0	0	0
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	73 752	-16 845	-15 784	-19 258
Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0	0
Hospodářský výsledek za účetní období	73 752	-16 845	-15 784	-19 258
Výsledek hospodaření před zdaněním	80 366	-20 796	-19 486	-23 776

7.2.2.2 Plán rozvahy - varianta B (v tis. Kč)

	Historie	Plán		
	2011	2 012	2 013	2 014
A K T I V A	1 746 898	1 614 632	1 486 172	1 389 735
Dlouhodobý majetek	1 054 775	996 819	956 819	926 819
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 734	8 777	8 777	8 777
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	1 717	1 717	1 717
Software	5 555	5 555	5 555	5 555
Ocenitelná práva	5 558	5 558	5 558	5 558
Goodwill	-4 987	-4 660	-4 660	-4 660
Nedokončené dld. Nehmotný majetek	607	607	607	607
Dlouhodobý hmotný majetek	1 044 073	984 073	944 073	914 073
Pozemky	83 337	83 337	83 337	83 337
Stavby	663 698	603 698	613 698	603 698
Samostatné movité věci a soubory mov.věcí	202 526	212 526	172 526	162 526
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	280	280	280	280
Nedokončený dld. hmotný majetek	92 310	82 310	72 310	62 310
Poskytnuté zálohy na dld. hmotný majetek	1 922	1 922	1 922	1 922
Dlouhodobý finanční majetek	3 969	3 969	3 969	3 969
Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 849	2 849	2 849	2 849
Ostatní dld.cenné papíry a podíly	1 120	1 120	1 120	1 120
OBĚŽNÁ AKTIVA	683 359	609 050	520 590	454 152
Zásoby	301 188	256 309	218 578	186 806
Materiál	99 231	84 347	71 695	60 940
Nedokončená výroby a polotovary	112 906	99 357	87 434	76 942
Výrobky	82 227	65 782	52 625	42 100
Zboží	3 917	3 917	3 917	3 917
Poskytnuté zálohy na zásoby	2 906	2 906	2 906	2 906
Dlouhodobé pohledávky	1 822	1 822	1 822	1 822
Pohledávky z obchodních vztahů	1 377	1 377	1 377	1 377
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	445	445	445	445
Krátkodobé pohledávky	376 308	348 919	289 577	255 111
Pohledávky z obchodních vztahů	326 640	297 909	237 567	202 101
Stát - daňové pohledávky	37 254	37 524	37 524	37 524
Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 127	9 200	9 200	9 200
Dohadné účty aktivní	2 891	2 890	2 890	2 890
Jiné pohledávky	396	1 396	2 396	3 396
Krátkodobý finanční majetek	4 041	2 000	1 850	1 650
Peníze	732	500	550	550
Účty v bankách	3 309	1 500	1 300	1 100
Časové rozlišení	8 763	8 763	8 763	8 763

Náklady příštích období	8 763	8 763	8 763	8 763
-------------------------	-------	-------	-------	-------

	2011	2 012	2 013	2 014
PASIVA	1 746 898	1 614 632	1 486 172	1 389 735
VLASTNÍ KAPITÁL	1 029 454	1 012 609	996 825	996 825
Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
Rezervní fondy, ned. fond a ost.fondy ze zisku	48 467	52 155	52 155	52 155
Zákonný rezervní fond/Ndedělitelný fond	48 467	52 155	52 155	52 155
Výsledek hospodaření minulých let	345 502	415 566	398 721	382 938
Nerozdělený zisk minulých let	345 502	415 566	398 721	382 938
Výsledek hospodaření běžného úč.obodbí	73 752	-16 845	-15 784	-26 641
CIZÍ ZDROJE	717 226	602 023	489 346	392 910
Rezervy	21 376	24 421	24 421	24 421
Rezerva na daň z příjmů	6 676	0	0	0
Ostatní rezervy	14 700	24 421	24 421	24 421
Dlouhodobé závazky	36 953	36 290	37 290	37 306
Jiné závazky	1 663	0	0	0
Odložený daňový závazek	35 290	36 290	37 290	37 306
Krátkodobé závazky	312 758	353 852	339 564	310 946
Závazky z obchodních vztahů	157 036	155 000	150 000	145 000
Záv. ke společ., ak., čl. družstva a k úč. sdružení	299	299	299	299
Závazky k zaměstnancům	22 390	21 272	21 059	18 953
Závazky ze soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	11 800	11 211	11 098	10 988
Stát - daňové závazky a dotace	-33 157	4 960	4 960	4 960
Krátkodobé přijaté zálohy	100 171	90 171	80 171	60 171
Dohadné účty pasivní	18 276	18 200	16 100	12 880
Jiné závazky	35 943	35 000	24 500	12 250
Bankovní úvěry	346 140	205 200	119 449	65 682
Bankovní úvěry dlouhodobé	147 070	103 313	62 367	34 187
Krátkodobé bankovní úvěry	199 071	101 887	57 082	41 495
Časové rozlišení	217	217	217	217
Výdaje příštích období	217	217	217	217

7.2.2.3 Plánovaný tok peněžních toků - varianta B (v tis. Kč)

Položka	2 011	2 012	2 013	2 014
Stav pen. prost. a pen. ekviv. na zač. ÚO	35 118	4 041	2 000	1 850
<i>Pen. toky z hl. výdělečné čin. (prov. činnost)</i>				
Úč. zisk nebo ztráta z běžné čin. před zd.	80 366	-20 796	-19 486	-23 776
Úpravy o nepěněžní operace	70 209	91 482	88 674	86 566
Odpisy stálých aktiv	72 921	69 500	66 700	64 600
Změna stavu opravných položek, rezerv	-7 364	16 755	16 755	16 755
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	123	-300	-300	-300
Vyúčtované nákladové a výnosové operace	4 529	5 528	5 519	5 512
Čistý pen. tok z prov. čin. před změnami	150 575	70 686	69 188	62 790
Změny stavu nep. složek prac. kapitálu	-134 973	-48 914	124 999	108 924
Změna stavu pohl. z prov. čin, čas. roz., DÚP	-157 995	27 390	59 342	34 466
Změna stavu kr. zav. z prov. čin, čas. roz, DÚP	51 143	-23355	27926	42687
Změna stavu zásob	-28 122	44879	37731	31771
Čistý peněžní tok z provozní čin. před zdaněním	15 602	119 599	194 186	171 714
Výdaje z plateb úroků s výjimkou kap. úroků	-5 886	-5 828	-5 769	-5 712
Přijaté úroky	1 357	300	250	200
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-6 615	3 951	3 702	4 517
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	4 458	24 191	107 666	170 720
<i>Peněžní tok z investiční činnosti</i>				
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-221 987	-11543	-26 700	-34 600
Příjmy z prodej stálých aktiv	230	300	300	300
Čistý peněžní tok vztahující se k inv. činnosti	-221 757	-11243	-26 400	-34 300
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>				
Změna stavu dlouhodobých, popř. krát. závazků	114	663	-1 000	-16
Čistý pen. tok vztahující se k fin. činnostem	114	663	-1 000	-16
Čisté zvýšení, resp. snížení pen. prostředků	-217 185	107 443	164 970	136 404
Stav pen. prosr. a pen. ekvivalentů na konci ÚO	4 041	2 000	1 850	1 650

7.2.3 Hodnocení variant

V této části bude provedeno hodnocení jednotlivých variant, tedy optimistické a pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu, pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů. Hodnocení je zaměřeno pouze na nejdůležitější ukazatele, tedy ukazatele likvidity, zadluženosti a rentability.

Ukazatele likvidity*Tab. 15 Ukazatele likvidity - srovnání varianty A, B*

Ukazatele likvidity	Varianta	2 011	2 012	2 013	2 014
Běžná likvidita (1,5-2,5)	A	1,34	1,44	1,51	1,63
	B	1,34	1,39	1,43	1,53
Pohotová likvidita (1-1,5)	A	0,74	0,84	0,85	0,93
	B	0,74	0,8	0,8	0,86
Okamžitá likvidita(0,2-0,5)	A	0,0079	0,0037	0,0032	0,0028
	B	0,0079	0,0046	0,0051	0,0056

Jak je možné vidět na dané tabulce, ani jedna z variant nesplňuje doporučené hodnoty jež udávají ukazatele likvidity. Hodnoty jsou příliš nízké, na základě toho by společnosti mohly nastat problémy se splácením svých závazků. Situace se začíná zlepšovat pouze v roce 2013-2014 v optimistické variantě, ani zde však nedosahují ukazatele příliš vhodné hodnoty.

Jak už bylo dříve řečeno, společnost Slovácké strojírný, a. s. však využívá k financování krátkodobých závazků kontokorentní úvěr, jelikož nechtějí držet peníze na běžných účtech. Když se zohlední daná situace, jednotlivé ukazatele by vykazovaly mnohem vhodnější hodnoty.

Ukazatele zadluženosti*Tab. 16 Ukazatele zadluženosti, srovnání varianty A, B*

Ukazatele zadluženosti	Varianta	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	A	41,1%	42,6%	38,8%	33,6%
	B	41,1%	37,3%	32,9%	28,3%
Míra zadluženosti	A	0,70	0,74	0,64	0,51
	B	0,70	0,59	0,49	0,39
Koeficient samofinancování	A	59%	57%	61%	66%
	B	59%	63%	67%	72%
Úrokové krytí	A	14,65	18,2	23,4	27,5
	B	14,65	-2,6	-2,4	-3,16

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30 a 60%, důležité je však také odvětví, ve kterém společnost podniká. Pro jednotlivé varianty se daná hodnota pohy-

buje v daném rozmezí, zhruba 40%, což je pro podnik výhodné. U varianty B však v roce 2014 dochází k poklesu hodnoty pod doporučenou hranici.

Míra zadluženosti hodnotí, kolikrát cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. V daném případě jsou však cizí zdroje menší než vlastní kapitál. V obou variantách je podnik dostatečně schopný postarat se z větší části o financování z vlastních zdrojů, v pesimistické variantě dochází k poklesu úvěrů, jelikož zvyšování úvěrů je v takovéto situaci nevhodné. V první řadě by málokterá banka půjčila podniku, jež má problémy. Za druhé, podniku by to nepomohlo, ale naopak uškodilo.

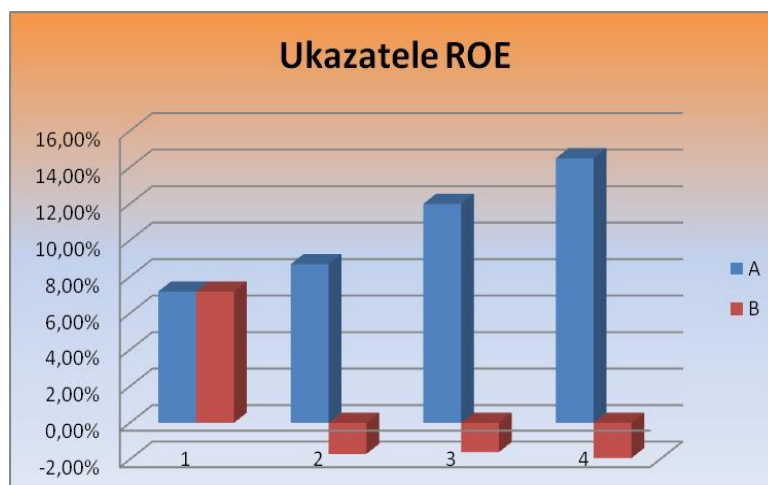
Koeficient samofinancování je opačnou hodnotou celkové zadluženosti. Vyjadřuje jaká část finančních prostředků byla poskytnuta z vlastních zdrojů. Daný ukazatel vyjadřuje optimální hodnotu v obou variantách, jelikož se má pohybovat okolo 50%.

Co se týká úrokového krytí, daný ukazatel hodnotí výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Doporučná hodnota je vyšší než 5. V případě varianty A je hodnota daného ukazatele velmi dobrá. Ve variantě B však dochází k významnému poklesu dané hodnoty až k záporné hodnotě. Podnik tedy může mít problémy se splácením úroků.

Ukazatele rentability

Tab. 17 Ukazatele rentability - srovnání varianty A, B

Ukazatele rentability	Varianta	2011	2012	2013	2014
ROA	A	4,9%	6,5%	9,5%	12,4%
	B	4,9%	-0,93%	-0,92%	-1,3%
ROE	A	7,2%	8,7%	12%	14,5%
	B	7,2%	-1,7%	-1,6%	-1,93%
ROS	A	4,7%	5,4%	7,4%	9,1%
	B	4,7%	-1,3%	-1,4%	-1,99%



Obr. 19 Ukazatele ROE

Rentabilita tržeb hodnotí ziskovou marží podniku. V jednotlivých letech by měl daný ukazatel vykazovat stoupající tendenci, což v případě varianty A společnost splňuje. U varianty B však dochází k postupnému poklesu k záporné hodnotě.

Stejný vývoj je možné sledovat i u rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. U varianty A dochází v jednotlivých letech k mírnému růstu, což je pro podnik známkou úspěšného vývoje. Naopak u varianty B dochází k poklesu na zápornou hodnotu. Je to dáno ztrátou výsledku hospodaření.

7.3 Návrh krátkodobého finančního plánu

Jak už bylo řečeno, cílem této diplomové práce je návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V případě pesimistické varianty dochází k zápornému výsledku hospodaření. Pro podnik je však nepřijatelné, aby plánoval zápornou hodnotu výsledku hospodaření. Samozřejmě je pro společnost důležité, aby se připravila na obě možné varianty, v případě, že však dojde k negativnímu vývoji, je nutné, aby společnost okamžitě provedla opatření, které zabrání ztrátovému výsledku hospodaření nebo jej sníží na minimum.

Proto zde bude navrženo několik doporučení, které by měly pomoci zlepšit situaci podniku. Snahou je také dosáhnout kladné rentability vlastního kapitálu, která by měla činit 5%. Jedná se především snížení zásob, odprodej nepotřebného majetku, snížení průměrných mezd či počtu pracovníků aj. Tyto návrhy budou podrobněji rozpracovány v další kapitole.

Na základě zpracování těchto návrhů, je vytvořen krátkodobý finanční plán, jež zobrazuje v prvních měsících pokles tržeb, způsobenou snížením obrátu. Zhruba od měsíce května

však dochází k aplikování jednotlivých návrhů, na základě toho, je možné vidět, jak se vývoj v podniku obrací k lepšímu.

Toto měsíční plánování vychází z křivky výkonů. U fixních položek činí údaj za měsíc 1/12 celkové částky.

7.3.1 Plánový výkaz zisku a ztrát

	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Tržby za prodej zboží	483	411	349	297	326	359
Náklady vynaložené na prodej zboží	408	347	295	251	276	303
Obchodní marže	75	64	54	46	51	56
Výroba	112 959	96 274	82 092	70 037	76 868	84 383
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	111 232	94 548	80 365	68 311	75 142	82 656
Změna stavu vn. zásob	1 296	1 296	1 296	1 296	1 296	1 296
Aktivace	431	431	431	431	431	431
Výrobní spotřeba	73 554	80 910	89 001	97 901	89 153	80 832
Spotřeba materiálu, en.	57 894	63 684	70 052	77 057	69 352	62 416
Služby	15 660	17 226	18 949	20 843	19 801	18 415
Přidaná hodnota	39 480	15 428	-6 854	-27 817	-12 234	3 607
Osobní náklady	31 210	31 210	31 210	31 210	31 210	30 210
Mzdové náklady	21 904	21 904	21 904	21 904	21 904	20 904
Odměny čl. org. sp. a dr.	826	826	826	826	826	826
Náklady na sociální zab.	7 714	7 714	7 714	7 714	7 714	7 714
Sociální náklady	766	766	766	766	766	766
Daně a poplatky	925	0	0	925	0	0
Odpisy HM a NM inv.	5 792	5 792	5 792	5 792	5 792	5 792
Tržby z prodeje DM a mat	2 223	2 223	2 373	2 223	2 223	2 223
Tržby z prodeje DM			150			
Tržby z prodeje materiálu	2 223	2 223	2 223	2 223	2 223	2 223
ZC prodaného DM a mat.	0	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	42	42	42	42	42	42
Změna stavu rezerv	1 396	1 396	1 396	1 396	1 396	1 396
Ostatní provozní výnosy	1 289	1 276	1 250	1 263	1 276	1 288
Ostatní provozní náklady	1 523	1 507	1 477	1 448	1 462	1 477
Provozní VH	4 939	-18 186	-40 314	-62 309	-45 803	-28 964
Výnosové úroky	25	25	25	25	25	25
Nákladové úroky	485	470	461	456	461	466
Ostatní finanční výnosy	1 417	1 402	1 388	1 375	1 388	1 402
Ostatní finanční náklady	2 667	2 667	2 667	2 667	2 667	2 667
VH z finančních operací	-1 710	-1 710	-1 714	-1 724	-1 714	-1 705
VH za běžnou činnost	3 229	-19 895	-42 028	-64 033	-47 517	-30 669
Mimořádný VH	0	0	0	0	0	0
VH za účetní období	3 229	-19 895	-42 028	-64 033	-47 517	-30 669

běžný měsíc	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Tržby za prodej zboží	395	454	522	627	752	823
Náklady vynaložené na prodej zboží	334	384	441	530	636	696
Obchodní marže	61	71	81	97	117	127
Výroba	92 648	106 286	121 970	146 019	174 877	191 095
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	90 921	104 560	120 244	144 292	173 151	189 368
Změna stavu vn. zásob	1 296	1 296	1 296	1 296	1 296	1 296
Aktivace	431	431	431	431	431	431
Výrobní spotřeba	72 748	68 282	64 122	60 245	56 629	49 280
Spotřeba materiálu, en.	56 175	53 366	50 698	48 163	45 755	40 120
Služby	16 574	14 916	13 425	12 082	10 874	9 160
Přidaná hodnota	19 961	38 074	57 929	85 871	118 365	141 942
Osobní náklady	30 210	30 210	30 210	30 210	30 210	30 210
Mzdové náklady	20 904	20 904	20 904	20 904	20 904	20 904
Odměny čl. orgánů spol.	826	826	826	826	826	826
Náklady na sociální zab.	7 714	7 714	7 714	7 714	7 714	7 714
Sociální náklady	766	766	766	766	766	766
Daně a poplatky	925	0	0	925	0	0
Odpisy HM a NM. inv.	5 792	5 792	5 792	5 792	5 792	5 792
Tržby z DM a materiálu	2 223	2 373	2 223	2 223	2 223	2 223
Tržby z prodeje DM		150				
Tržby z prodeje materiálu	2 223	2 223	2 223	2 223	2 223	2 223
ZC prodaného DM a mat.	0	0	0	0	0	500
ZC prodaného DM	0	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	42	42	42	42	42	42
Změna stavu rezerv	1 396	1 396	1 396	1 396	1 396	1 396
Ostatní provozní výnosy	1 301	1 314	1 327	1 341	1 354	1 187
Ostatní provozní náklady	1 492	1 507	1 522	1 537	1 552	1 770
Provozní HV	-13 536	5 650	25 352	52 368	85 785	108 476
Výnosové úroky	25	25	25	25	25	25
Nákladové úroky	470	475	480	504	509	591
Ostatní finanční výnosy	1 416	1 430	1 445	1 459	1 474	1 404
Ostatní finanční náklady	2 667	2 667	2 667	2 667	2 667	2 667
VH z finančních operací	-1 696	-1 686	-1 677	-1 686	-1 677	-1 829
Daň z příjmů za BČ	0	0	0	0	0	10 057
Splatná	0	0	0	0	0	10 057
VH za běžnou činnost	-15 232	3 963	23 676	50 682	84 108	96 591

PASIVA	1 778 630	1 743 267	1 711 020	1 673 668	1 639 597	1 592 625
VLASTNÍ KAPITÁL	1 067 751	1 068 134	1 068 908	1 069 697	1 070 904	1 072 330
Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733	561 733	561 733
Rezervní fondy, ned. fond	52 155	52 155	52 155	52 155	52 155	52 155
HV minulých let	415 566	415 566	415 566	415 566	415 566	415 566
HV běžného úč.obodbí	38 297	38 680	39 454	40 243	41 450	42 876
CIZÍ ZDROJE	710 879	675 132	642 112	603 971	568 693	520 205
Rezervy	34 478	34 478	34 478	34 478	34 478	34 478
Dlouhodobé závazky	36 200	36 200	36 200	36 200	36 200	36 200
Krátkodobé závazky	403 907	391 789	380 036	361 034	342 982	322 445
Bankovní úvěry	236 294	212 665	191 398	172 259	155 033	127 082
Časové rozlišení	217	217	217	217	217	217

7.4 Zhodnocení

Na základě daného návrhu krátkodobého finančního plánu je možné vidět, že i když na počátku roku dochází vlivem snížení zakázek a tím poklesem tržeb k zápornému výsledku hospodaření, aplikací navržených doporučení se situace obrací k lepšímu. I přesto, že nedochází k růstu výsledku hospodaření, podařilo se odvrátit jeho ztrátu.

8 DOPORUČENÍ

Na základě zhodnocení finanční situace společnosti Slovácké strojírny, a. s. je vidět, že společnost se vyvíjí velmi dobře. I když společnost čelila důsledkům hospodářské krize, s danou situací se srovnala a dle jednotlivých ukazatelů je možno říci, že společnosti žádné výrazné hrozby v současnosti nehrozí. Přesto, v dnešním dynamickém světě je důležité mít situaci pod kontrolou a plánovat jednotlivé kroky, k čemu slouží krátkodobé a dlouhodobé plánování.

V případě optimistické varianty bude podnik zřejmě nadále prosperovat. Přínosem této práce je však doporučit činnosti, na které se zaměřit v případě, že dojde k pesimistickému vývoji a napomoci udržet rentabilitu společnosti. Právě efektivní plánování může podniku pomoci vyrovnat se s negativním vývojem. V návrhu krátkodobého finančního plánu bylo zmíněno několik doporučení, které by měl podnik aplikovat. V této kapitole budou dané návrhy vysvětleny podrobněji.

V prvním případě musí dojít k omezení investic. Podnik pozastaví nákup nových strojů, zařízení, staveb aj. Dochází naopak k restrukturalizačním opatřením. Je nutné zajistit prostory, které se nevyužívají a snažit se pro ně najít uplatnění. Je možné je pronajímat, využít je jako sklad, kancelářské místnosti aj. V případě, že například platíme za pronájem budov, využít volné prostory pro zařazení těchto činností. Další možností je odprodat nepotřebný majetek. Společnost Slovácké strojírny vlastní řadu nevyužívaných prostor, na základě finanční analýzy je možno říci, že má nadbytek aktiv, které v případě efektivního využití mohou podniku velmi pomoci.

Významnou položkou jsou zásoby a materiál. V případě omezení zakázek dojde k omezení těchto položek. Dojde ke snížení zásob, jelikož se společnost bude snažit využít všechno co má na skladě. Společnost má však další možnosti jak omezit spotřebu. Musí se snažit o snížení cen u dodavatelů, popřípadě hledat jiná možná řešení, jako nové dodavatelské možnosti, levnější způsob přepravy, logistiku řízení aj. To platí rovněž pro cenu energií. Může omezit výrobní prostory nebo v případě, že v oblasti existuje konkurence opět působit na dodavatele a smlouvat o snížení jejich cen.

V případě poklesu obrátu, dochází ke snížení pohledávek a závazků. Pohledávky se odvíjí od tržeb, co se týká závazků, podnik musí omezit investice, dochází k menší spotřebě materiálů, využívání služeb, Prodej nevyužitých prostor, klesnout náklady za jejich údržbu.

V případě negativního vývoje se společnost bude muset zabývat také osobními náklady. Také u těchto položek musí dojít ke snížení. Je několik možností, společnost se může rozhodnout pracovníky propustit. Pro společnost jsou však kvalifikovaní zaměstnanci klíčoví, jelikož napomáhají vytvářet hodnotu podniku. V případě, že společnost nechce přijít o kvalifikované pracovníky, může dojít pouze ke snížení průměrných mezd.

Není dobré danou situaci řešit novými bankovními úvěry, jednak by společnost v případě negativního vývoje měla značné problémy se získáním úvěrů a navíc by tím situaci nevyřešila, ale spíše zkomplikovala.

Na základě návrhu krátkodobého finančního plánu je možné porovnat jednotlivé vývoje společnosti. Na dané tabulce je srovnání původní pesimistické varianty a varianty, která obsahuje navržená řešení. Rovněž v jejím případě dochází k poklesu tržeb, na základě aplikace daných doporučení, je však vidět, že i když podnik nedosáhl zvýšení hospodářského výsledku, bylo dosaženo rentability vlastního kapitálu, jež činí 4,9%, což je pro podnik prioritou.

Tab. 18 Srovnání pesimistické varianty a varianty zahrnující doporučení (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Varianta B	Doporučení
	2 012	2 012
Tržby za prodej zboží	5 800	5 800
Náklady vynaložené na prodej zboží	4 900	4 900
Obchodní marže	900	900
Výroba	1 355 510	1 355 510
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 334 789	1 334 789
Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	15 553	15 553
Aktivace	5 168	5 168
Výrobní spotřeba	930 316	882 657
Spotřeba materiálu, energie	735 599	694 732
Služby	194 717	187 925
Přidaná hodnota	426 094	473 753
Osobní náklady	393 590	367 519
Mzdové náklady	279 928	255 848
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	9 910	9 910
Náklady na sociální zabezpečení	94 563	92 572
Sociální náklady	9 189	9 189
Daně a poplatky	3 698	3 698

Odpisy hmot. a nehmot. investičního majetku	69 500	69 500
Tržby z prodeje dld. majetku a materiálu	26 975	26 975
Tržby z prodeje dld.majetku	300	300
Tržby z prodeje materiálu	26 675	26 675
Zůstatková cena prodaného dld. maj. a mat.	500	500
Prodaný materiál	500	500
Změna stavu rezerv a oprav.plošek v prov.oblasti	16 755	16 755
Ostatní provozní výnosy	15 467	15 467
Ostatní provozní náklady	18 273	18 273
Provozní hospodářský výsledek	-269	73 461
Výnosové úroky	300	300
Nákladové úroky	5 828	5 828
Ostatní finanční výnosy	17 000	17 000
Ostatní finanční náklady	32 000	32 000
Hospodářský výsledek z finančních operací	-20 528	-20 528
Daň z příjmů za běžnou činnost	-3 951	10 057
splatná	0	10 057
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-16 845	42 876
Mimořádný hospodářský výsledek	0	0
Hospodářský výsledek za účetní období	-16 845	42 876
Výsledek hospodaření před zdaněním	-20 796	52 933

Tab. 19 Rozvaha Srovnání pesimistické varianty a varianty zahrnující doporučení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta	Doporučení		Pesimis- tická varianta	Doporuče- ní
	2 012	2 012		2 012	2 012
A K T I V A	1 614 632	1 592 625	PASIVA	1 614 632	1 592 625
DM	996 819	996 819	VK	1 012 609	1 072 330
DNM	8 777	8 777	Základní kapitál	561 733	561 733
Vývoj a výzkum	1 717	1 717	Základní kapitál	561 733	561 733
Software	5 555	5 555	Rez. fondy, ned.fond	52 155	52 155
Ocenitelná práva	5 558	5 558	Zákonný rez.fond	52 155	52 155
Goodwill	-4 660	-4 660	VH minulých let	415 566	415 566
Nedokončené DNM	607	607	Ner. zisk min. let	415 566	415 566
DHM	984 073	984 073	VH běžného ÚO	-16 845	42 876
Pozemky	83 337	83 337	CIZÍ ZDROJE	602 023	520 295
Stavby	603 698	603 698	Rezervy	24 421	34 478

Sam. movité věci	212 526	212 526	Rez. na daň z příjmů	0	10 057
Jiný DHM	280	280	Ostatní rezervy	24 421	24 421
Nedokončený DHM	82 310	82 310	Dl. závazky	36 290	36 290
Posk. zál. na DHM	1 922	1 922	Odložený daň. záv.	36 290	36 290
DFM	3 969	3 969	Krát. závazky	353 852	322 445
Podíly ovl. a říz. os.	2 849	2 849	Záv. z obch. vztahů	172 740	141 332
Ost.dld. CP a pod.	1 120	1 120	Záv. ke spol., ak, čl.	299	299
OBĚŽNÁ AKTIVA	609 050	587 043	Závazky k zam.	21 272	21 272
Zásoby	256 309	252 922	Záv. ze soc. a zdr. poj.	11 211	11 211
Materiál	84 347	84 347	Stát - daň. záv. dotace	4 960	4 960
Ned. výroby a pol.	99 357	95 970	Krát. přijaté zálohy	90 171	90 171
Výrobky	65 782	65 782	Dohadné účty pasivní	18 200	18 200
Zboží	3 917	3 917	Jiné závazky	35 000	35 000
Pos. zál. na zásoby	2 906	2 906	Bankovní úvěry	187 460	127 082
Dlouhodobé pohl.	1 822	1 822	Bankovní úvěry dl.	103 313	72 935
Pohl. z obch.vztahů	1 377	1 377	Krát. bankovní úvěry	84 147	54 147
Dl. poskyT. zálohy	445	445	Časové rozlišení	217	217
Krátkodobé pohl.	348 919	330 300	Výdaje příštích obd.	217	217
Pohl. z obch. vzt.	297 909	279 289			
Stát - daňové pohl.	37 524	37 524			
Krát. posk. zálohy	9 200	9 200			
DÚA	2 890	2 890			
Jiné pohledávky	1 396	1 396			
KFM	2 000	2 000			
Peníze	500	500			
Účty v bankách	1 500	1 500			
Časové rozlišení	8 763	8 763			
Náklady příštích období	8 763	8 763			

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení návrhu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku Slovácké strojírný, a. s. Není možné uvést veškeré teoretické poznatky a především možné změny, jež mohou ovlivnit jednotlivé finanční plány. Přesto je cílem této práce poukázat a připravit se na možný budoucí vývoj společnosti.

V teoretické části jsou na základě literárních a elektronických zdrojů shrnuty hlavní teoretické poznatky v oblasti finančního plánování, jež byly při zpracování návrhu využity. Je zde charakterizováno finanční plánování, sestavení krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu a především jeho cíle.

V další části je představena společnost Slovácké strojírný, a. s. Jsou zde popsány její silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Dále je provedeno hodnocení její finanční situace na základě finanční analýzy. Hodnocení se zaměřovalo především na horizontální a vertikální analýzu a na základní ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

Na základě výsledků finanční analýzy byl sestaven návrh dlouhodobého finančního plánu, a to ve dvou variantách, optimistické a pesimistické. V optimistické variantě se předpokládá úspěšný vývoj společnosti, který spočívá ve zvýšení obrátu. V pesimistické variantě se naopak tato práce snaží poukázat na možný negativní vývoj společnosti, který může být zapříčiněn pokračováním hospodářské krize a tím snížení zakázek stávajících zákazníků. V dnešní době neustálých změn je důležité, aby společnost byla připravena na obě možné varianty a především na možný pesimistický vývoj.

Jelikož výsledkem pesimistické varianty byl záporný výsledek hospodaření, bylo zde navrženo několik doporučení, které by společnost v případě negativního vývoje měla aplikovat. Na základě toho byl vytvořen návrh krátkodobého finančního plánu, který zobrazuje vývoj společnosti v případě snížení obrátu a jeho další průběh při následné aplikaci daných doporučení. Jednotlivé návrhy zde poté byly podrobněji vysvětleny. Na závěr byla porovnána pesimistická varianta s variantou zahrnující řešení.

Společnost Slovácké strojírný, a. s. jsou moderní, dynamickou společností. Jestliže se budou dále snažit o naplnění základních cílů, kam se řadí především tvorba hodnoty podniku, maximalizace zisku, uspokojení poptávky zákazníků a kvalifikace svých pracovníků, zůstane společnost nadále konkurenceschopným, úspěšným podnikem.

Jak už zde však bylo několikrát zmíněno, v dnešní době neustálých změn nemůže společnost čekat a spoléhat se na optimistický vývoj. Je pro ni důležité plánovat a být o krok napřed. Soustavně provádět plánování a především kontrolu, která je důležitou součástí každého plánu.

Dané návrhy a doporučení se snaží přispět k úspěšnému vývoji společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- [1] BREALEY, Richard a Stewart C. MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-24-4.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 192 s. ISBN: 80-86119-58-0.
- [3] FOTR, Jiří, 1999a. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [4] FOTR, Jiří, 1999b. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 214 s. ISBN: 80-7169-812-1.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2002. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 184 s. ISBN: 80-245-0422-7.
- [7] HAIM Levy a Sarnat MARSHALL, 1999. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 924 s. ISBN: 80-7169-504-1.
- [8] HINDSL, Richard, Robert HOLMAN, Stanislava HRONOVÁ a kol., 2003. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 486 s. ISBN: 80-7179-819-3.
- [9] KALOUDA, František, 2004. *Základy firemních financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 105 s. ISBN: 80-210-3584-6.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [11] MAREK, Petr a kol., 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 624 s. ISBN: 80-86119-37-8.
- [12] MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN: 978-247-2432-4.
- [13] PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2000. *Řízení podnikových financí*. 2. vyd. Brno: VUT, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. 227 s. ISBN: 80-214-1659-9.

- [14] PAVELKOVÁ, Drahomíra, a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Podnikové finance*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 293 s. ISBN: 80-7318-327-7.
- [15] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. 333 s. ISBN: 978-80-86131-85-6.
- [16] PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 372 s. ISBN: 80-247-1046-3.
- [17] PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1 vyd. Praha: Ekopress. 305 s. ISBN: 80-86119-64-5.
- [18] SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN: 978-80-247-2424-9.
- [19] SYNEK, Miloslav a kol., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck. 475 s. ISBN: 80-7179-892-4.
- [20] ŠIMAN, Josef, 2005. *Úvod do podnikových financí*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 101 s. ISBN: 80-86754-49-9.
- [21] ZLÁMAL, Jaroslav, 2002. *Podnikové finance*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. 133 s. ISBN: 80-224-0541-7.
- [22] ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

- [23] Kurzy, 2012. *Makroekonomika*. [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z WWW:<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>>.
- [24] Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. [cit. 2012-03-16]. 2012 Dostupné z WWW:< <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>>.
- [25] Slovácké strojírny, a. s. 2011 [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW:< <http://www.sub.cz> >.
- [26] Slovácké strojírny, a. s. 2011a. *Historie společnosti* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW:< <http://www.sub.cz/historie-spolecnosti.html>>.
- [27] Slovácké strojírny, a. s. 2011b. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW:< <http://www.sub.cz/organizacni-struktura-spolecnosti.html>>.

- [28] Slovácké strojírnny, a. s. 2011 c. *Úvod* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW:<<http://www.sub.cz/index.html>>.
- [29] Slovácké strojírnny, a. s. 2011d. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW:< <http://www.sub.cz/vypis-z-or.html>>.
- [30] Slovácké strojírnny, a. s. 2011e. *Výroční zpráva* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.sub.cz/vyrocní-zpravy.html> >.
- [30] Slovácké strojírnny, a. s. 2011f. *Výrobní program* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.sub.cz/vyrobní-program-v-oboru-strojirenstvi.html>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CP	Cenné papíry.
CZ	Cizí zdroje.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek.
DHM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
DM	Dlouhodobý majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
DÚA	Dohadné účty aktivní.
DÚP	Dohadné účty pasivní.
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky.
FM	Finanční majetek.
KFM	Krátkodobý finanční majetek.
OA	Oběžná aktiva.
OP	Opravné položky.
OR	Obchodní rejstřík.
PČ	Provozní činnost.
ÚO	Účetní období
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.
VZZ	Výkaz zisku a ztrát.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Struktura finančního plánu a ostatních plánů podniku[14].....	16
Obr. 2 Postup při tvorbě finančního plánu [14].....	19
Obr. 3 Logo společnosti Slovácké strojírný, a. s. [25].....	41
Obr. 4 Organizační struktura společnosti k 31.12.2010 [27].....	43
Obr. 5 Podíl exportu jednotlivých zemí.....	46
Obr. 6 EVA nefinanční podniky (Zdroj: www.mpo.cz)	47
Obr. 7 Produkční síla (EBIT/Aktiva) podle odvětví (Zdroj: www.mpo.cz)	47
Obr. 8 Horizontální analýza aktiv	56
Obr. 9 Horizontální analýza aktiv	56
Obr. 10 Horizontální analýza pasiv	59
Obr. 11 Horizontální analýza pasiv.....	60
Obr. 12 Vertikální analýza aktiv	62
Obr. 13 Vertikální analýza pasiv	65
Obr. 14 Výsledek hospodaření	69
Obr. 15 Podíl jednotlivých položek na výkonech	72
Obr. 16 Ukazatele likvidity	75
Obr. 17 Ukazatele rentability.....	77
Obr. 18 Ukazatele zadluženosti	78
Obr. 19 Ukazatele ROE	97

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Údaje o průměrném počtu zaměstnanců dle kategorií.....	44
Tab. 2 Údaje o zaměstnancích a výše mezd	44
Tab. 3 SWOT analýza společnosti Slovácké strojírný, a. s.	48
Tab. 4 Horizontální analýza aktiv v letech 2008-2011	53
Tab. 5 Horizontální analýza pasiv v letech 2008-2011.....	57
Tab. 6 Vertikální analýza aktiv v letech 2008-2011	60
Tab. 7 Vertikální analýza pasiv v letech 2008-2011.....	62
Tab. 8 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	66
Tab. 9 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	69
Tab. 10 Čistý pracovní kapitál.....	72
Tab. 11 Ukazatele aktiv v letech 2008-2011	73
Tab. 12 Ukazatele likvidity v letech 2008 - 2011	74
Tab. 13 Ukazatele rentability v letech 2008 - 2011	76
Tab. 14 Ukazatele zadluženosti v letech 2008-2011	77
Tab. 15 Ukazatele likvidity - srovnání varianty A, B	95
Tab. 16 Ukazatele zadluženosti, srovnání varianty A, B.....	95
Tab. 17 Ukazatele rentability - srovnání varianty A, B	96
Tab. 18 Srovnání pesimistické varianty a varianty zahrnující doporučení	104
Tab. 19 Rozvaha Srovnání pesimistické varianty a varianty zahrnující doporučení	105

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkaz zisku a ztrát podniku Slovácké strojírný, a. s.

P II Rozvaha podniku Slovácké strojírný, a. s.

**PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT PODNIKU SLOVÁCKÉ
STROJÍRNY, A. S.**

Označení	Text	2011	2010	2009	2008
I.	Tržby za prodej zboží	5 811	5 365	9 276	28 271
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 918	4 860	8 708	26 550
+	Obchodní marže	893	505	568	1 721
II.	Výkony	1 592 161	1 299 620	1 413 189	1 768 664
II. 1.	Tržby za prodej vl. výr a služeb	1 570 340	1 274 915	1 498 973	1 711 303
2.	Změna stavu zásob vl. výroby	16 553	-590	-102 893	27 009
3.	Aktivace	5 268	25 295	17 109	30 352
B.	Výkonová spotřeba	1 043 747	822 787	871 240	1 262 922
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	817 332	632 492	610 299	941 596
B. 2.	Služby	226 415	250 295	260 941	321 326
+	Přidaná hodnota	549 307	417 338	542 517	507 463
C.	Osobní náklady	420 730	328 729	370 248	410 500
C. 1.	Mzdové náklady	300 998	237 308	269 269	302 381
C. 2.	Odměny čl. orgánů sp. a druž.	10 910	4 770	11 113	8 370
C. 3.	Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	99 540	79 650	82 982	93 988
C. 4.	Sociální náklady	9 282	7 001	6 884	5 761
D.	Daně a poplatky	3 661	5 248	2 564	2 794
E.	Odpisy DNM a DHM	72 921	71 808	78 687	46 484
III.	Tržby z prodeje DM a mat.	23 330	75 169	13 060	55 716
III. 1.	Tržby z prodeje DM	230	57 978	189	24 568
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	23 100	17 191	12 871	31 148
F.	ZC prodaného DM a materiálu	554	2 801	1 682	3 800
F. 1.	ZC prodaného DM	353	1 569	8	3 354
F. 2.	Prodaný materiál	202	1 232	1 674	446
IV.	Tvorba rez. a čas. roz. pr. nák.	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov. oblastí	-5 316	-15 829	4 921	13 597
VI.	Ostatní provozní výnosy	15 822	7 861	4 563	7 696
I	Ostatní provozní náklady	18 692	29 137	21 578	22 480
VII.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	77 216	78 474	80 460	71 493
VIII.	Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	0	127 000
K.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	2 950
IX.	Výnosy z DFM	0	0	0	0
IX. 1.	Výnosy z CP a podílů v podnicích ve skupině	0	0	0	0
2.	Výnosy z os. dl. CP a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. FM	0	0	0	0
X.	Výnosy z KFM	0	0	81	323

L.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
XI.	Výnosy z přecenění maj. CP	55 407	239 490	224 829	-25 674
M.	Náklady z přecenění maj. CP	41 576	-11 487	80 828	500 661
XII.	Zúčtování rezerv do fin. výnosů	0	0	0	0
N.	Změna stavu rezerv a oprav. položek	-2 048	277	-41 944	-8 986
XIV.	Výnosové úroky	1 357	2 693	1 490	240
P.	Nákladové úroky	5 886	3 987	14 608	14 443
XV.	Ostatní finanční výnosy	30 645	24 388	118 860	204 158
Q.	Ostatní finanční náklady	38 845	105 586	251 533	57 065
XVI.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
R.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	3 150	168 208	40 235	-260 086
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 615	12 039	7 498	-10 720
S. 1.	- splatná	6 615	5 166	0	-207
2.	- odložená	0	-3 977	2 348	-10 513
	Rezerva na daň z příjmu	0	10 850	5 150	0
**	VH za běžnou činnost	73 752	234 643	113 197	-177 873
XVII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
T.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
U.	Daň z příjmů z mim. činnosti	0	0	0	0
U. 1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný VH	0	0	0	0
W.	Převod podílu na VH spol.	0	0	0	0
***	VH za účetní období (+/-)	73 752	234 643	113 197	-177 873
	VH před zdaněním (+/-)	80 367	246 682	120 695	-188 593

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA PODNIKU SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S.

Označení	AKTIVA	2011	2010	2009	2008
	AKTIVA CELKEM	1 746 898	1 456 102	1 557 669	1 618 667
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 054 775	906 062	869 338	872 571
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	6 734	2 725	2 347	2 022
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	5 555	2 118	2 347	2 022
4.	Ocenitelná práva	5 558	0	0	0
5.	Goodwill	-4 987	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený DNM	607	607	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 044 073	899 368	863 022	628 319
B.II. 1.	Pozemky	83 337	53 589	54 570	41 945
2.	Stavby	663 698	578 191	582 696	420 573
3.	Samost. mov. věci a soubory mov. věcí	202 526	171 506	187 016	125 489
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	280	227	227	228
7.	Nedokončený DHM	92 310	92 026	31 828	23 307
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	1 922	3 829	6 685	16 777
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	3 969	3 969	3 969	242 230
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 849	2 849	2 849	240 120
2.	Podíly v účet. jednot. pod podst. vlivem	0	0	0	1 000
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	1 120	1 120	1 120	1 110
	Půjčky a úvěry ovlád. a říz. osobám	0	0	0	0
	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	Požizovaný DFM	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na DFM	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	683 359	537 037	670 093	732 328
C.I.	Zásoby	301 188	273 066	267 678	281 582
C.I. 1.	Materiál	99 231	93 794	82 101	73 658
2.	Nedokončená výroba a polotovary	112 906	127 561	106 446	135 122
3.	Výrobky	82 227	50 804	78 194	71 748
5.	Zboží	3 917	482	254	515
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	2 906	425	683	539
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	1 822	2 432	2 630	8 737
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 377	1 987	2 319	8 481
	Pohledávky za ovlád. a řízenými os.	0	0	0	0
	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	445	445	311	256

	Jiné pohledávky	0	0	0	0
	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	376 308	226 421	333 595	427 655
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	326 640	198 362	276 484	311 423
2.	Pohledávky za ovlád. a řízenými os.	0	0	0	0
3.	Sociální zabezpečení a zdravotní poj.	0	0	0	0
4.	Stát - daňové pohledávky	37 254	15 922	23 275	38 361
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 127	6 660	7 396	11 101
7.	Dohadné účty aktivní	2 891	3 172	753	1 095
8.	Jiné pohledávky	396	2 305	25 687	65 675
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 041	35 118	66 190	14 354
C.IV. 1.	Peníze	732	3 065	2 379	1 572
2.	Účty v bankách	3 309	32 053	63 811	12 782
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Požizovaný KFM	0	0	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	8 763	13 003	18 238	13 768
D.I.	Časové rozlišení (ř. 59 a 60)	8 763	13 003	18 238	13 768
D.I. 1.	Náklady příštích období	8 763	13 003	18 238	13 768
2.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
D.II.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0

Označení	PASIVA	2011	2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	1 746 898	1 456 102	1 557 669	1 618 667
A.	Vlastní kapitál	1 029 454	955 703	721 060	473 845
A.I.	Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
A.I. 1.	Základní kapitál	561 733	561 733	561 733	561 733
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	460
A.II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	460
3.	Oceňovací roz. z přecenění maj. a záv.	0	0	0	0
4.	Oceňovací roz. z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.	Rez. fondy, ned. fond a ost. fondy ze zisku	48 467	36 735	31 075	31 075
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond	48 467	36 735	31 075	31 075
2.	Nedělitelný fond	0	0	0	0
3.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	345 502	122 592	15 055	58 450
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	345 502	122 592	15 055	58 450
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	VH běžného účetního období	73 752	234 643	113 197	-177 873
B.	Cizí zdroje	717 226	500 171	836 609	1 144 822

B.I.	Rezervy	21 376	22 450	46 716	81 820
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	0	0	34 140	22 140
2.	Rezerva na daň z příjmů	6 676	10 266	0	0
3.	Ostatní rezervy	14 700	12 184	12 576	59 680
4.	Odložený daňový závazek (pohledávka)	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	36 953	37 067	109 793	511 796
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
4.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
	Odložený daňový závazek	35 290	35 289	39 266	11 953
6.	Jiné dlouhodobé závazky	1 663	1 778	70 527	499 843
B.III.	Krátkodobé závazky	312 758	261 626	497 550	342 462
B.III. 1.	Závazky z obchodního vztahů	157 036	110 170	114 575	112 381
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	299	300	300	300
3.	Závazky k zaměstnancům	22 390	52 112	104 618	158 702
4.	Závazky ze sociálního zab. a zdr. poj.	11 800	8 794	10 482	8 478
5.	Stát - daňové závazky a dotace	-33 157	1 709	3 373	3 014
	Krátkodobé přijaté zálohy	100 171	28 451	24 603	42 122
8.	Dohadné účty pasivní	18 276	10 169	7 919	16 610
9.	Jiné závazky	35 943	49 921	231 680	855
B.IV.	Bankovní úvěry	346 140	179 028	182 550	208 744
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	147 070	37 070	13 091	0
	Krátkodobé bankovní úvěry	199 071	141 958	169 459	208 744
2.	Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	217	228	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	217	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	228	0	0
	Kontrolní číslo		5 589 537	6 117 479	6 652 541

