

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Komponenty, a. s.

Bc. Zuzana Kmošková

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. Zuzana KMOŠKOVÁ**

Osobní číslo: **M100749**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Komponenty, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Komponenty, a. s. a proveďte analýzu jejího hospodaření.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnotte a zdůvodněte efektivnost navržené varianty dlouhodobého finančního plánu.
- Vypracujte doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


BREALEY, Richard a Steward MYERS. Teorie a praxe firemních financí. Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-1894.
FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. Praha: Grada Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929.
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
VALACH, Josef et al. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nahlížení 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 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 4. 2012

Kmochová

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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Komponenty, a. s. se s cílem zabezpečit dosažení strategických cílů a dalšího úspěšného rozvoje. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část shrnuje poznatky z oblasti tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Jsou zde popsány cíle a proces sestavení finančního plánu. Praktická část obsahuje analýzu hospodaření společnosti a analýzu makrookolí. Na základě těchto analýz jsou sestaveny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu a krátkodobý finanční plán pro rok 2012. Po vyhodnocení variant finančního plánu jsou navržena doporučení pro společnost při realizaci finančního plánu.

Klíčová slova: Finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků.

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to draw a long-term and a short-term financial plan of company Komponenty, a. s. in order to secure the achievement of stated purposes of company and its further successful development. The work is divided into two parts. Theoretical part concerns of information from the area of long-term and short-term financial planning. There are described the aims and the creation of the financial plan. The practical part contains the financial analysis and the analysis of external and internal conditions of the company. Then were create two variants long-term financial plan and short-term plan for year 2012. Recommendations for implementation of the financial plan is in the end part.

Keywords: Financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, plan of income statement, planning balance sheet, planning cash flow.

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a čas, který mi ochotně věnoval. Poděkování patří také panu Ing. Vladislavu Kotíkovi, vedoucímu ekonomického úseku a paní Ing. Daně Pavlů, účetní společnosti Komponenty, a. s. za jejich čas, ochotu, spolupráci a za poskytnutí informací o společnosti.

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 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
2 PROCES SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	17
2.1 ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKU.....	18
2.1.1 Analýza a hodnocení zdrojů podniku.....	18
2.1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu	19
2.1.3 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace.....	20
2.1.4 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek	20
2.2 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE PODNIKU	21
2.2.1 Analýza makrookolí	21
2.2.2 Analýza mikrookolí.....	22
2.3 STANOVENÍ VIZÍ A CÍLŮ PODNIKU	22
2.4 TVORBA STRATEGIE PODNIKU.....	23
2.5 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	24
2.5.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	25
2.5.2 Regresní metoda.....	25
2.5.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů.....	25
2.5.4 Analýza nulového bodu.....	25
2.5.5 Finanční modely.....	26
2.6 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	26
2.6.1 Analýza finanční situace	27
2.6.2 Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje	27
2.6.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	27
2.6.4 Plánovaná rozvaha.....	28
2.6.5 Plán peněžních toků	28
2.6.6 Rozpočet investičních výdajů.....	29
2.6.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování	29
2.7 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
2.7.1 Plánová výsledovka	30
2.7.2 Plán peněžních toků	31
2.7.3 Plánová rozvaha	31
2.8 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU	32
2.9 FINANČNÍ KONTROLA	33
3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ V PRAXI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38

4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	39
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	40
4.3	POPIS VÝROBY.....	40
4.4	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	42
4.5	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	43
5	ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
5.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	44
5.2	SWOT ANALÝZA.....	47
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	48
5.3.1	Absolutní ukazatele.....	48
5.3.2	Rozdílové ukazatele.....	51
5.3.3	Poměrové ukazatele.....	52
5.3.4	Ostatní ukazatele.....	58
5.3.5	Souhrnné ukazatele.....	59
5.3.6	Spider analýza.....	60
5.3.7	Zhodnocení finanční analýzy.....	61
5.4	ANALÝZA A PROGNÓZA MAKROKOLÍ.....	62
5.4.1	Obuvnický průmysl.....	63
5.4.2	Analýza dosavadního vývoje hospodaření ČR.....	64
5.4.3	Prognóza vývoje hospodaření ČR.....	65
5.4.4	Srovnání odvětví se společností Komponenty, a. s.....	66
5.4.5	Prognóza vývoje hospodaření v Eurozóně.....	67
6	PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU.....	71
6.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	71
6.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty.....	72
6.1.2	Plánování jednotlivých položek rozvahy.....	80
6.1.3	Plánování toku peněžních prostředků.....	84
6.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA.....	85
6.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty.....	86
6.2.2	Plánování jednotlivých položek rozvahy.....	87
6.2.3	Plánování toku peněžních prostředků.....	88
6.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	89
6.3.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty.....	89
6.3.2	Plánování jednotlivých položek rozvahy.....	90
6.3.3	Plánování toku peněžních prostředků.....	91
7	HODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	92
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	95
	ZÁVĚR.....	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	105

SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Základním cílem každé společnosti je maximalizace tržní hodnoty a zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání. Dalšími neméně důležitými cíli jsou dosahování vysokých výsledků hospodaření či finanční stabilita daného podniku. Aby mohla společnost těchto cílů dosáhnout, je nezbytné, aby manažeři podniku byli schopni přijímat správná rozhodnutí, uměli pružně reagovat na neustále měnící se podmínky na trhu a aby byli taktéž schopni předvídat budoucnost. K tomu nám napomáhá finanční plánování, které patří mezi velmi důležitou součást řízení podniku. Základním úkolem finančního plánování je zajistit splnění cílů podniku a udržet jeho finanční rovnováhu. Finanční plánování omezuje finanční riziko, umožňuje předvídat potřebu finančních zdrojů a problematické situace. Prostřednictvím finančního plánování může daná společnost předpovídat svou životaschopnost, zadluženost či rentabilitu. Z metodického hlediska je finanční plán jedním z nejdůležitějších a z hlediska náročnosti na zpracování jedním z nejobtížnějších dílčích plánů podniku. Ve finančním plánu jsou zahrnuty všechny podnikatelské aktivity zaměřené na růst podniku. Finanční plánování je složitý proces, při kterém je nezbytná vzájemná propojenost a návaznost jednotlivých činností v podniku. Nesmí chybět následná kontrola a porovnání plánu a skutečnosti. Finanční plán má integrující postavení v systému podnikových plánů, protože v něm se spojují všechny dílčí plány podniku. Vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na vybraný časový horizont. Podle délky časového horizontu, na který se finanční plán sestavuje, se může jednat o dlouhodobý nebo krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje zpravidla na období budoucích pěti let a je každoročně aktualizován. Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období jednoho roku. Mezi základní účetní výkazy, které jsou nezbytné k sestavení finančního plánu, patří výkaz zisku a ztráty a rozvaha.

Ve své diplomové práci se budu zabývat právě problematikou finančního plánování. Cílem je sestavení dlouhodobého finančního plánu pro následujících pět let a poté vytvoření krátkodobého finančního plánu pro společnost Komponenty, a. s. Tato společnost se zabývá výrobou pryžových výrobků zejména pro obuvnický průmysl. V teoretické části diplomové práce bude popsána problematika finančního plánování, jeho specifické zásady, metody sestavení finančního plánu. Dále budu charakterizovat jednotlivé kroky nutné pro sestavení finančního plánu. V praktické části nejdříve představím společnost Komponenty, a. s., její výrobní program, organizační strukturu či vývoj počtu zaměstnanců. Součástí bude i vypra-

cování silných a slabých stránek společnosti. Na charakteristiku společnosti bude navazovat stručný popis odvětví, ve kterém společnost podniká. Pomocí finanční analýzy a analýzy makrookolí zhodnotím dosavadní vývoj společnosti a vytvořím projekt finančního plánu ve dvou variantách. Na základě reálnější varianty dlouhodobého plánu sestavím krátkodobý finanční plán pro rok 2012. Obě varianty dlouhodobého finančního plánu budou poté prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy vyhodnoceny. Na závěr navrhnou společnosti Komponenty, a. s. opatření, která by mohla napomoci k dosažení jejích podnikatelských cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Prostředí, ve kterém dnes podniky všech typů působí, vyžaduje, aby plánování probíhalo jako proces, ve kterém se analyzují síly a slabiny podniku, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Díky finančním plánům si podniky udržují informace o trendech v bezprostředním okolí i obecném prostředí, používají nepřímé zdroje informací a mohou tak využívat nové příležitosti, které se naskytují. (Vejdělek, 1999, s. 10)

1.1 Podstata finančního plánování

Plánování je prioritní činností podniku. Jedná se o komplexní rozhodovací proces, který se skládá z navrhování, hodnocení a výběru projektů, které směřují k vytyčenému cíli. Plánování pomáhá vyhnout se rizikům v budoucnosti. (Bohanesová, 2007, s. 59)

Existuje několik definic finančního plánování. Podle Brealeyho a Myerse (2000, s. 777) je finanční plánování proces, který se skládá z:

- analýzy finančních a investičních možností, které má firma k dispozici,
- promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí, aby bylo možné se vyhnout překvapením a pochopit vztah mezi současnými a budoucími rozhodnutími,
- zvolení určitých alternativ, které jsou včleněny do konečného finančního plánu,
- měření následné výkonnosti v porovnání s cíli stanovenými plánem.

Brealey a Myers (2000, s. 779) dále uvádí: „Finanční plánování se nesnaží minimalizovat riziko. Je to proces rozhodování o tom, která rizika se vyplatí, která lze vyloučit a která nestojí za to.“

Komplexní finanční plán je pro podnik velmi důležitým dokumentem. Podle Mariniče (2008, s. 163) napomáhá komplexní finanční plán podniku:

- identifikovat proveditelnost strategických cílů podniku,
- identifikovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými základními elementy podniku,
- identifikovat možnost a různé varianty financování podnikových aktivit,
- zamezovat nežádoucímu vývoji, který může pro podnik znamenat ztráty.

Do finančních plánů se promítají poslání podniku, cíle, kterých podnik chce dosáhnout, strategie a kroky směřující k dosažení cílů. Plánování pomáhá především v odhadu budoucího vývoje podniku, který je dán rozhodnutími managementu, dále vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a dalšími faktory, které ovlivňují hospodaření podniku. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 199)

Finanční plán se skládá z plánové rozvahy, plánového výkazu zisku a ztráty, plánu peněžních toků. Finanční manažeři prostřednictvím finančního plánu, zvažují důsledky všech firemních investic a rozhodnutí o financování podniku. Plánování vyžaduje, aby finanční manažeři vzali v úvahu všechny skutečnosti, které v budoucnosti mohou ovlivnit rozvoj podniku. (Brealey a Myers, 2003, s. 838)

1.2 Zásady finančního plánování

Při finančním plánování je nutné respektovat určité **základní principy a zásady**:

- Princip preference peněžních toků. V krátkodobém i dlouhodobém období by měly celkové peněžní příjmy převažovat nad celkovými peněžními výdaji. Tento princip je velmi důležitý při řízení likvidity a při investičním rozhodování.
- Princip respektování faktoru času. V rámci finančního řízení by se měl preferovat dřívější příjem před pozdějším příjmem. Využívá se především u hodnocení efektivnosti investic pomocí metody NPV.
- Princip respektování a minimalizace rizika. Stejný peněžní příjem získaný s menším rizikem má mít přednost před stejným peněžním příjmem s větším rizikem. Riziko je vždy nutné stanovit a brát je v úvahu při konečném rozhodování.
- Princip optimalizace kapitálové struktury. Management by se měl zabývat optimálním složením podnikového kapitálu, které umožňuje zabezpečit finanční stabilitu a vede ke snížení nákladů na kapitál.

Mimo to je vhodné respektovat i určité **specifické zásady**:

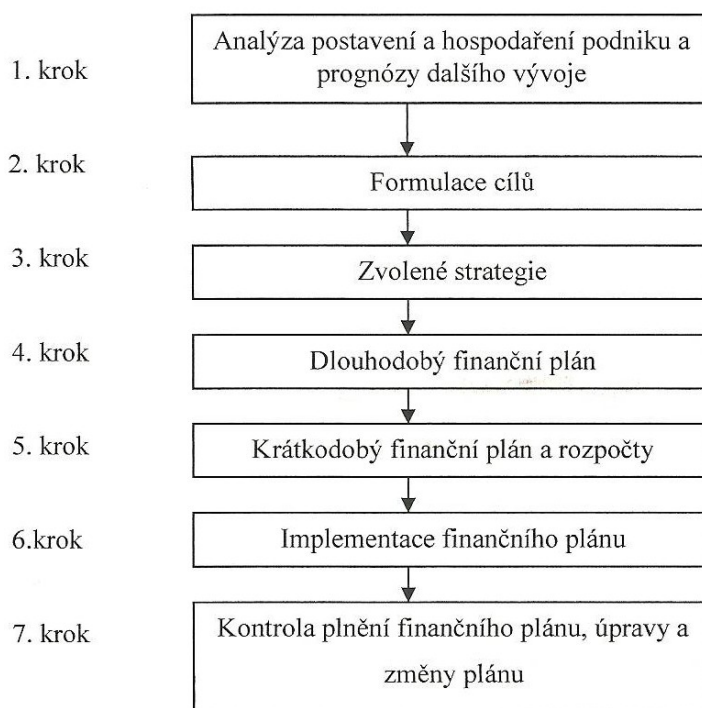
- Zásada dlouhodobosti finančního plánování. Dlouhodobé finanční cíle podniku by měly být nadřazeny krátkodobým finančním cílům. Krátkodobé cíle by měly podporovat postupnou realizaci hlavního směru dlouhodobého rozvoje podniku.

- Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů. Mezi dlouhodobými finančními cíli, i mezi krátkodobými záměry by měl mít obvykle jeden cíl pozici hlavního (vrcholového) cíle pro dané plánovací období.
- Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů. Při finančním plánování se vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a z analýzy SWOT.
- Zásada programové ziskové orientace podniku. Největší důraz je v současné době kladen na maximalizaci tržní hodnoty podniku. Zisková orientace firmy přitom nesmí být přehlížena.
- Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů. Vzhledem k neustále se měnícímu okolí podniku je nutné finanční plány aktualizovat. U dlouhodobých plánů se doporučuje roční aktualizace, u ročních plánů aktualizace čtvrtletní.
- Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánových podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů. Struktura, forma a metody sestavení finančních plánů musí navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.
- Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů. Plánové výpočty by měly umožňovat rychlou orientaci nejen pro finanční odborníky, ale i pro manažery na nižších stupních řízení.
- Zásada relativní autonomie finančního plánu. Plány by měly vyhovovat všem zainteresovaným skupinám a změny ve finančních plánech, které nastanou v důsledku okolního prostředí podniku, by měly být neustále v souladu se strategickými cíli podniku. (Landa, 2007, s. 110 – 112)

2 PROCES SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán je jasný záměr podniku do budoucna, má konečnou podobu prognózy budoucí souhrnné finanční situace. Obvykle je vypracován na základě rozpočtových výkazů. Sestavuje se rozpočtová rozvaha, rozpočtový výkaz zisků a ztrát a rozpočet cash flow. Tyto výkazy, které vycházejí z detailnějších výrobních, investičních, personálních a dalších plánů a rozpočtů, jsou v podstatě zadáním toho, jak by měly vypadat účetní výkazy na konci plánovaného období. (Pavelková a Knápková, 1999, s. 164)

Pro finanční plánování není obecně stanovena žádná povinná metodika, není stanoveno, jaké dokumenty či plánované podklady musí obsahovat finanční plán podniku. To je věcí rozhodnutí řídicích manažerů jednotlivých podniků. Nicméně existuje poměrně široká škála kvalifikovaných doporučení, která vycházejí z osvědčené podnikové praxe. (Mareš, 2006, s. 24)



Obr. 1 Postup tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2007, s. 215)

Jednotlivé doporučené kroky pro sestavení finančního plánu jsou uvedeny v následujícím textu.

2.1 Analýza a hodnocení podniku

Východiskem finančního plánování je podrobná analýza a hodnocení podniku. Na tu pak navazuje analýza a prognóza vývoje okolí podniku. Pro plánování je nezbytné získat a vyhodnotit určité soubory informací, které charakterizují jednotlivé stránky podniku. Jedná se tedy o hodnocení výchozí situace podniku, které umožňuje specifikovat možnosti a schopnosti podniku:

- vytvářet výrobky (výzkum, vývoj),
- vyrábět výrobky (výrobní kapacity, zvládnuté technologie),
- prodávat výrobky (úroveň marketingu, schopnosti odbytu),
- zajistit finanční stabilitu, reprodukci a rozvoj podniku. (Fotr, 1999, s. 12)

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. Jednotlivým dílčím analýzám se budeme věnovat v následujících podkapitolách diplomové práce.

2.1.1 Analýza a hodnocení zdrojů podniku

Tato analýza spočívá ve vymezení jednotlivých zdrojů, kterými podnik disponuje. Existující zdroje podniku je třeba analyzovat a hodnotit nejen z hlediska současných, ale především očekávaných budoucích potřeb podniku. Jedná se především o:

- technicko-ekonomické a kapacitní zajištění výrobního programu potřebnými stroji, potřebnými surovinami, materiály a energiemi,
- zdroje, které umožňují rozvoj výrobního programu a technologií,
- existující know-how,
- dostupnost pracovních sil,
- uplatňované systémy řídicí práce (metody, techniky, nástroje výpočetní techniky),
- finanční zdroje a rezervy. (Fotr, 1999, s. 12)

2.1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu

Analýza a hodnocení výrobního programu zahrnuje více druhů dílčích analýz, mezi které patří analýza výrobního portfolia, analýza životního cyklu, analýza ABC, analýza ekonomické výhodnosti.

Jedna z nejčastěji používaných analýz je analýza výrobního portfolia. Jejím autorem je Boston Consulting Group. Je založena na použití růstu odvětví a relativního tržního podílu jako indikátorů konkurenční pozice v daném odvětví a čistého toku hotovosti. Na základě těchto předpokladů je sestaven diagram, který se skládá ze čtyř kvadrantů. Podniky, umístěné v jednotlivých kvadrantech jsou od sebe odlišné především v toku hotovosti. Rozlišují se:

- Dojné krávy – Podniky s vysokými tržními podíly na pomalu rostoucích trzích. Produkuje zdravý tok hotovosti, který může být použit pro financování jiných, rozvíjejících se podniků.
- Hvězdy – Podniky s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Vyžadují velký tok hotovosti, aby udržely tempo růstu, mají silnou pozici na trhu.
- Otazníky – Podniky s nízkým podílem na trhu na rychle rostoucích trzích. Vyžadují velký přísun peněz na financování růstu, jsou slabé v produkovaní zisku kvůli momentální nepříznivé konkurenční pozici.
- Psy – Podniky s nízkým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích. Nevyžadují velké toky peněz, mají slabou konkurenční pozici. (Bělohlávek, 2001, s. 209)

Cílem analýzy životního cyklu jednotlivých produktů je kvantifikovat fázi životního cyklu, ve kterém se jednotlivé výrobky nacházejí. Rozlišují se fáze zavádění výrobku na trh, fáze růstu, fáze zralosti (s postupným snižováním tempa růstu prodeje), fáze nasycení (s ustálením výše prodeje) a fáze poklesu (s výrazným poklesem prodeje).

Podnik může využít i analýzu ABC. Jejím cílem je uspořádání výrobků, které tvoří výrobní program podniku, podle určitých charakteristik, např. velikost zisku, výše tržeb a další. Pro podnik je také důležitá analýza ekonomické výhodnosti jednotlivých výrobků pomocí tzv. hrubého rozpětí. (Fotr, 1999, s. 10 – 13)

2.1.3 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace

Finanční analýza patří k nejvýznamnějším nástrojům finančního řízení, hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů. U finanční analýzy vycházíme z analýzy účetních výkazů, tzn. z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu toků peněžní hotovosti. Finanční analýza hodnotí všechny oblasti hospodaření - zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu. Je nutné zjišťovat vztahy mezi jednotlivými ukazateli a analyzovat veškeré souvislosti. Finanční analýza je nezbytná nejen ve vztahu k minulosti, ale především pro odhad a prognózování budoucího vývoje podniku. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 24)

Primárními nástroji finanční analýzy je:

- analýza horizontální a vertikální,
- analýza fondů finančních prostředků (čistého pracovního kapitálu),
- analýza poměrových ukazatelů,
 - ukazatele rentability,
 - ukazatele aktivity,
 - ukazatele likvidity,
 - ukazatele zadluženosti,
 - ukazatele kapitálového trhu. (Marinič, 2008, s. 52)

2.1.4 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek

Smyslem analýzy SWOT (Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats – hrozby) je zaměřit se na rozbor příležitostí a hrozeb z okolí podniku. Výsledkem této analýzy by mělo být určení hlavních hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek podniku. Analýzu SWOT je vhodné používat nejen na úrovni podniku, ale i na úrovni jednotlivých funkčních oblastí. (Vejdělek, 1999, s. 22)

Podle Mareše (2006, s. 5) spočívá poslání této analýzy v následujících skutečnostech:

- identifikovat výnosové příležitosti pro daný podnik,
- odhalit rizika a hrozby spjatá s těmito příležitostmi,
- určit silné a slabé stránky podniku a jeho hlavních konkurentů,

- najít významné zdroje konkurenčních výhod pro daný podnik.

SWOT analýza se podle Petříka (2005, s. 115) provádí následovně: Nejprve plánovací tým shromáždí na základě analýzy vnitřních faktorů podstatné informace o podniku. Nejdříve se tedy určí silné a slabé stránky podniku. Silné stránky představují ty činnosti, které podnik zvládá lépe než jeho hlavní konkurenti. Naopak slabé stránky jsou takové činnosti, které podnik zabezpečuje ve srovnání s konkurencí na nižší úrovni. Silné a slabé stránky podniku se často týkají spolehlivosti, kvality, designu, kvalifikační struktury pracovníků apod. Poté proběhne analýza vnějších faktorů a jejich pravděpodobné dopady na činnost podniku v budoucím horizontu. Zde se jedná o ohrožení a příležitosti v oblastech technologických trendů, ekonomicko-společenských faktorů, trhu a konkurence či politických faktorů.

2.2 Analýza a prognóza vývoje podniku

Pro kvalitní finanční plánování nevystačí podnik pouze s interními analýzami, rozhodující vliv mají v mnoha případech externí analýzy, nebo-li analýzy okolí podniku. Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a hrozby. Podnik musí maximálně využít nabízené příležitosti a co nejlépe se vyhnout či alespoň zmírnit dopady všech hrozeb z podnikového okolí. Při této analýze je okolí podniku rozděleno na makrookolí a mikrookolí. (Dedouchová, 2001, s. 16)

2.2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí je společné všem odvětvím. Při analýze makrookolí se věnuje značná pozornost:

- makroekonomickému okolí,
- technologickému okolí,
- sociálnímu okolí,
- demografickému okolí,
- politickému a legislativnímu okolí,
- světovému okolí. (Dedouchová, 2001, s. 26)

2.2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí představuje podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí. Skládá se z podniků, které si vzájemně konkurují. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jako dodavatelé, odběratelé. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Součástí analýzy mikrookolí by měly být analýzy a prognózy týkající se:

- tržní situace a jejího vývoje (specifikace poptávky na jednotlivých trzích, vyjasnění základních faktorů ovlivňujících poptávku, charakteristika distribučních cest aj.),
- konkurenční situace (poznání současné a potenciální nové konkurence),
- dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin a energií. (Fotr, 1999, s. 16)

2.3 Stanovení vizí a cílů podniku

Po analýze současné vnitřní situace, externího prostředí a po prognóze vývoje, je možné přistoupit ke stanovení vizí a cílů podniku. Poslání (vize) představuje určitý vrchol pyramidy podnikových cílů. Jedná se o obecné vyjádření hlavních směrů činnosti podniku, jeho filozofii. Znamená společenský smysl existence firmy, zpravidla je to obor činnosti nutný pro uspokojování některé zákaznické potřeby. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 233)

Stanovení poslání podniku vytváří předpoklady pro definování podnikových cílů. Podnik musí vytyčit cíle, které jsou dosažitelné, měřitelné, realistické. (Vejdělek, 1999, s. 28)

Podle Mareše (2006, s. 15) je třeba pro správnou formulaci finančních cílů podniku respektovat následující požadavky:

- vzájemnou provázanost hlavních firemních finančních cílů s nefinančními cíli podniku,
- reálnou dosažitelnost stanovených finančních cílů,
- hierarchii a soudržnost finančních cílů,
- náležitou kontrolovatelnost finančních cílů.

Vysušil (1994, s. 13) rozlišuje tři úrovně cílů. Jsou to cíle strategické, taktické a operativní.

Strategickými cíli se zabývají vrcholoví manažeři. Mezi strategické cíle patří celkové zvýšení obrátu či zisku, zaměření na nové trhy, motivační strategie vůči zaměstnancům apod.

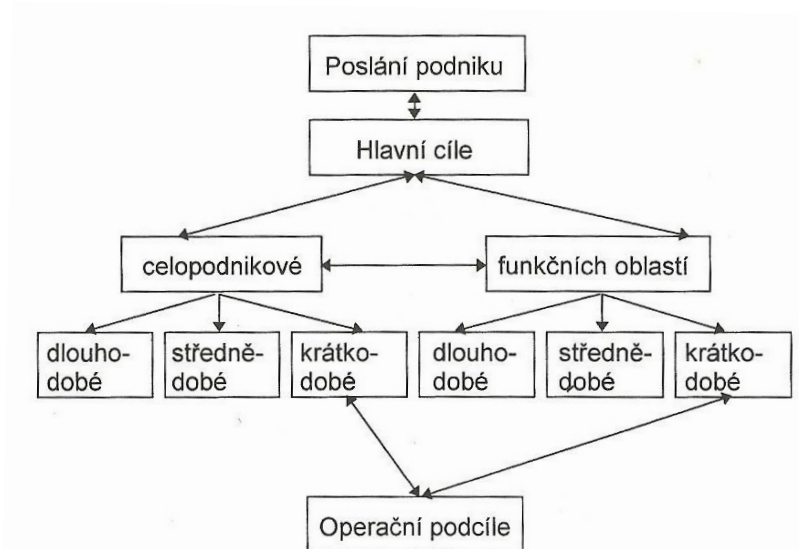
Taktické cíle stanovuje střední management. Jedná se o konkrétní vyjádření strategických cílů v jednotlivých oblastech řízení, jako je výroba, marketing a finance.

Operativní cíle jsou předmětem činnosti nejnižší úrovně manažerů. Jejich činností je rozpracovat vyšší cíle do konkrétních úkolů.

Vysušil (1994, s. 13) uvádí i další členění podnikových cílů: cíle vnější a vnitřní; cíle technické, ekonomické a odbytové.

V dnešní době se za základní cíl podniku považuje maximalizace tržní hodnoty. Mezi další neméně důležité cíle podniku patří maximalizace zisku, tempo růstu tržeb, zabezpečení finanční stability a další. (Fotr, 1999, s. 17)

V následujícím obrázku je znázorněna hierarchie podnikových cílů.



Obr. 2 Hierarchie cílů (Vejdělek, 1999, s. 28)

2.4 Tvorba strategie podniku

Vyjasnění podnikatelské strategie je předpokladem pro zpracování strategií základních funkčních oblastí podniku, jako jsou strategie finanční, marketingové, výrobové, personální, inovační apod. Dedouchová (2001, s. 1) rozlišuje tradiční a moderní definici strategií podniku. Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých činností a stanovení finančních zdrojů nutných pro splnění daných podnikových cílů. Moderní definice chápe strategii podniku jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie vychází z potřeb podniku, přihlíží ke změnám podnikových zdrojů a schopností, reaguje na změny v okolí podniku.

Grünwald a Holečková (2007, s. 234 – 235) rozlišují tři základní strategie: útlum, stabilita a expanze.

Strategie útlumu vede ke snížení podílu na trhu. Tuto strategii volí vrcholoví manažeři například v případě, kdy se firmě nedaří příliš dobře, hrozby z okolního prostředí jsou závažné, firma nesplnila vytyčené cíle při dosavadní strategii.

Strategie stability vede k zachování podílu na trhu. Předpokládá upevňování finančních pozic. Tato strategie se využívá v případě, že firma je pokládána za úspěšnou, chce pokračovat dosavadním způsobem, okolí podniku se zdá být stabilní.

Strategie expanze je spojena se zvýšením podílu na současných trzích a s pronikáním na nové trhy. Důvody pro zavedení této strategie mohou být následující: růst se jeví manažerům jako důkaz úspěšnosti a efektivního řízení, expanze je předpokladem přežití managementu, manažeři se chtějí stát budovateli významných korporací apod.

Odborná literatura uvádí více možností pro členění strategií. Mezi neznámější patří strategie založené na základní orientaci firmy na trhu (zde se rozlišují strategie nízkých nákladů, diferenciací a tržního koutu) a strategie vyplývající z chování firmy na trhu a jejího vztahu k inovacím (zde se rozlišují strategie ofenzivní, druhého nejlepšího, defenzivní a zůstatková). Další typy strategií vyplývají ze vztahu firmy se zákazníky, z vazeb výrobek-trh, z aplikací tzv. SWOT analýzy, ze vztahu firmy k riziku. (Fotr, 1999, s. 19 – 20)

2.5 Metody tvorby finančního plánu

Při tvorbě finančního plánu může podnik využít různé metody, techniky a modely. V procesu finančního plánování se nejčastěji využívají následující metody:

- metoda procentuálního podílu na tržbách,
- regresní metoda,
- metoda poměrových finančních ukazatelů,
- analýza nulového bodu,
- finanční modely. (Pavelková, 1999, s. 167)

2.5.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Základ finančního plánu představuje plán tržeb. Tato metoda předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv a k zisku. Sestavuje se především plán peněžních toků. Účelem výpočtu je vyjádřit objem výdajů na investiční činnost, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. Na plán peněžních toků navazuje plánovaná rozvaha a plánovaná výsledovka posledního roku (nebo všech let) plánovaného období. Pro jednotlivé roky je potřebné upřesnit rozpočet dlouhodobých externích zdrojů. Použitím metody procentuálního podílu k tržbám vznikne rámcový finanční plán, který je vhodný pro konfrontaci s připravovanými investičními projekty. (Pavelková, 1999, s. 168)

2.5.2 Regresní metoda

O regresní metodě mluvíme tehdy, pokud se nejprve vypracuje dlouhodobá rozvaha. Od dlouhodobé rozvahy se odvodí plánová výsledovka a plán peněžních toků. Při tom se využívají historické kvantitativní závislosti mezi položkami v rozvaze a výsledovce. Využívá se především pro plánování v delším období, v případech, kdy jsou k dispozici delší časové řady. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 244)

2.5.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Tato metoda se využívá buď pro tvorbu plánované rozvahy, nebo pro úpravu základní rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Metoda poměrových finančních ukazatelů využívá vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánované rozvahy. Poměrové ukazatele vystupují jako vzorové hodnoty, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. (Pavelková, 1999, s. 169)

2.5.4 Analýza nulového bodu

U analýzy nulového bodu se zkoumá změna velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Využívá se pro zjištění minima podnikatelské aktivity, tj. hranice, pod kterou by tržby neměly klesnout. (Pavelková, 1999, s. 169)

2.5.5 Finanční modely

Při sestavení finančního plánu je možné využít matematické modely. Tyto matematické modely se dělí na dvě skupiny: simulační modely finančního plánu a optimalizační modely finančního plánu. Simulační modely umožňují vypracovat plánové finanční dokumenty v několika variantách. Optimalizační finanční modely hledají nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. (Pavelková, 1999, s. 169)

2.6 Dlouhodobý finanční plán

Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán umožňuje předvídat na několik let dopředu potřebu finančních zdrojů k financování fixního, ale i oběžného majetku. Souvisí s rozhodnutími podniku, která mají dlouhodobý charakter a s potřebou získávání dlouhodobých finančních zdrojů. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 216)

U dlouhodobého finančního plánu není nejdůležitější forma prezentace ani přesnost výpočtů, jako spíše kvalitativní vyjádření faktorů, se kterými se počítá při zajištění plánované úrovně zisku. Záměry dlouhodobého plánu se promítají do ročního finančního plánu, který spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému řízení podniku. Dlouhodobé finanční plánování se uplatňuje v časovém rozmezí 2 – 5 let, někdy i delším. (Grünwald a Holečková, 2001, s. 117)

Dlouhodobý finanční plán obsahuje tyto části:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plánovou výsledovku,
- plánovou rozvahu,
- plán peněžních toků,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 216)

2.6.1 Analýza finanční situace

Východiskem pro sestavení dlouhodobého finančního plánu je stanovení finanční pozice podniku. Analýza finanční situace vychází z účetních výkazů a zahrnuje následující kroky:

- hodnocení realizace ročního finančního plánu (běžného roku),
- hodnocení finančního chování,
- posouzení finančního zdraví,
- posouzení výnosů, nákladů a zisku,
- hodnocení stavu dlouhodobého hmotného majetku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 258)

2.6.2 Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje

Plán tržeb vychází z prognózy trhu, prognóze cen, plánu prodeje a plánu cen vlastní produkce. Předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl firmy, o který firma usiluje vzhledem k dané konkurenci. Prognóza tržních cen se zaměřuje na trendy v poptávce a výrobních nákladech. Plán prodeje vychází z prognózy trhu. Vyjadřuje obchodní cíle, které si firma na základě prognózy trhu vytyčila. Nezbytné je vypracovat plán cenového vývoje vlastní produkce, který přihlíží k prognóze tržních cen a je důležitým nástrojem v konkurenčním boji. Na plán prodeje a plán cen vlastní produkce navazuje plán tržeb. Zachycuje plánovaný vývoj tržeb v reálných cenách. Plánované tržby jsou vstupem pro finanční plán. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 143 – 146)

2.6.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánování budoucích výnosů, nákladů a hospodářských výsledků představuje první nezbytný krok ve stanovení dlouhodobého finančního plánu. U většiny podniků se věnuje pozornost především tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb. Při plánování tržeb je třeba brát v úvahu cyklický vývoj na určitých trzích, vývoj v určitých odvětvích. Kromě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je třeba vypracovat plán dalších výnosových položek, které tvoří ostatní složky výkonů, další provozní výnosy a finanční výnosy. U sestavení plánu nákladů se věnuje pozornost potřebě materiálu a energie, službám, osobním nákladům, odpisům, dalším provozním nákladům a finančním nákladům. Rozdíl mezi plánova-

nými výnosy a náklady v jednotlivých letech představuje hospodářský výsledek před zdaněním. Tento hospodářský výsledek je poté nutné upravit o daň z příjmů a přičitatelné a odčitatelné položky. (Fotr, 1999, s. 40 – 51)

2.6.4 Plánovaná rozvaha

Sestavit plánovou rozvahu je možné ve dvou krocích. První krok spočívá v určení velikosti aktiv a vybraných položek pasiv rozvahy. To umožňuje určit potřebu dodatečného externího kapitálu. Druhý krok spočívá v určení struktury dodatečného externího kapitálu z hlediska vlastního kapitálu a dlouhodobého cizího kapitálu. To povede ke kompletování plánové rozvahy. (Fotr, 1999, s. 58)

Plánová rozvaha nechává v dlouhodobém finančním plánu otevřenou identifikaci oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. Zachycuje především jejich rozdíl, pracovní kapitál. Na straně aktiv je uveden dlouhodobý hmotný majetek a pracovní kapitál. Na straně pasiv je pak stanoven vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 142)

2.6.5 Plán peněžních toků

Peněžní toky obsahují příjmy a výdaje za určité období. Podle povahy jednotlivých příjmů a výdajů se peněžní toky člení na provozní, investiční a finanční. Jejich součet tvoří čisté zvýšení nebo čisté snížení peněžních prostředků daného podniku. (Fotr, 1999, s. 193)

Plán peněžních toků má ve srovnání s účetním přehledem o peněžních tocích jinou strukturu. Umožňuje zachycovat vývoj zisku, investičních výdajů a zdrojů financování. Prvním krokem je výpočet peněžních toků z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu za každý rok plánovaného období. Náklady se přímo neplánují. Spojovacím článkem mezi tržbami a ziskem je provozní ziskové rozpětí. Provozní ziskové rozpětí nepodléhá výkyvům, které souvisí s rozdělováním zisku před úroky a zdaněním. Propočtených peněžních toků z investiční činnosti bere v úvahu investiční náklady na projekty, které mají být v daném období uvedeny do provozu, výši investičních výdajů, které byly vynaloženy před počátkem plánovacího období, potřebné zvýšení pracovního kapitálu. Rozdíl mezi peněžními toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu a peněžními toky z investiční činnosti představuje přebytek nebo nedostatek finančních prostředků,

který je třeba řešit v plánu peněžních toků z finanční činnosti. (Grünwald a Holečková, 2001, s. 117 – 120)

2.6.6 Rozpočet investičních výdajů

Účinky investičních rozhodnutí se projevují až s velkým časovým odstupem. Proto se provádí plánování investiční činnosti. Vypracovávají se investiční projekty, je znám účel i provedení, rozpočet investičních výdajů, provozních nákladů a ekonomických přínosů. Rozpočet investičních výdajů má jiný časový účinek než další rozpočty. (Grünwald a Holečková, 2001, s. 125 – 127)

2.6.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování

Rozpočet externího financování vychází z plánování dlouhodobých finančních zdrojů. Základem pro sestavení rozpočtu dlouhodobého externího financování je volný peněžní tok. V rozpočtu jsou uvedeny plánované emise akcií a dluhopisů, plánované přijetí dlouhodobých úvěrů, termíny a výše splátek dlouhodobých úvěrů a dluhopisů. (Grünwald a Holečková, 2001, s. 129)

2.7 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí firmy. Sestavuje se v rozmezí několika měsíců až jednoho roku. Souvisí s běžnou hospodářskou činností. Úkolem krátkodobého finančního plánu je sestavit především plán peněžních příjmů a výdajů, případně plán obstarávání krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu podniku.

Celoroční údaje krátkodobého finančního plánu jsou rozděleny na kratší časové úseky. V souvislosti s krátkodobým finančním plánem se sestavují kalkulace a rozpočty, které vycházejí z finančního plánu. Nejdůležitějším rozpočtem je rozpočet příjmů a výdajů, vytvořený na kratší časové období než je jeden rok. (Pavelková a Knápková, 1999, s. 166 – 167)

Bohanesová (2007, s. 59) uvádí specifické znaky krátkodobého finančního plánu:

- je sestaven na dobu jednoho roku,

- předmětem plánování je provozní činnost podniku (zabezpečení materiálu a krátkodobého finančního majetku),
- nástrojem k sestavení plánu je plánování hotovosti,
- cílem plánu je zajistit likviditu podniku vhodnými krátkodobými finančními nástroji,
- součástí krátkodobého finančního plánu je plánová výsledovka a plánová rozvaha.

Krátkodobý finanční plán je základním nástrojem pro krátkodobé finanční řízení. Cílem je:

- stanovit strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb,
- zajistit realizaci krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků. (Landa, 2007, s. 152)

U krátkodobého finančního plánování je nezbytné sestavit roční plánovou výsledovku, roční plán peněžních toků a roční plánovou rozvahu. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 296)

2.7.1 Plánová výsledovka

Nejvýznamnější součástí krátkodobého finančního plánu je plánová výsledovka, která je rozčleněna na tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk před zdaněním, daň z příjmů, zisk po zdanění. Vychází k očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje na nastávající změny, např. zavedení nových výrobků, uvedení nového stroje do provozu apod. Podstatou plánové výsledovky je optimalizace zisku. Zvýšeného zisku může podnik dosáhnout prostřednictvím zvýšeného prodaného množství výrobků a služeb, zvýšení průměrné ziskové přírážky, poklesu nákladů při stejné cenové úrovni. Objem prodeje podnik zvýší získáním nových trhů, vytlačení konkurence, masivní propagací, uvedením nových výrobků na trh. (Valach, 1999, s. 254 – 255)

Finanční plánování vyžaduje následující upravený tvar plánové výsledovky:

1. Tržby
2. Přímý materiál
3. Přímé mzdy
4. Variabilní nepřímé náklady
5. Fixní nepřímé náklady

6. z toho Odpisy
7. Zisk před daněmi
8. Daň z příjmů
9. Zisk po zdanění (Grünwald a Holečková, 2001, s. 135)

2.7.2 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků zabezpečuje peněžní rovnováhu podniku. Z plánové výsledovky se přebírá čistý zisk a odpisy. Položky tvořící pracovní kapitál (mimo krátkodobých bankovních úvěrů) sledují vývoj tržeb. Dále se musí vzít v úvahu peněžní toky z činnosti investiční, příjmy a výdaje týkající se dlouhodobých závazků, úvěrů a emise akcií. Přebytek nebo nedostatek peněžních toků je možno řešit snížením či zvýšením krátkodobých bankovních úvěrů. (Pavelková a Knápková, 1999, s. 166)

Pro finanční plánování je vhodná následující struktura plánu peněžních toků:

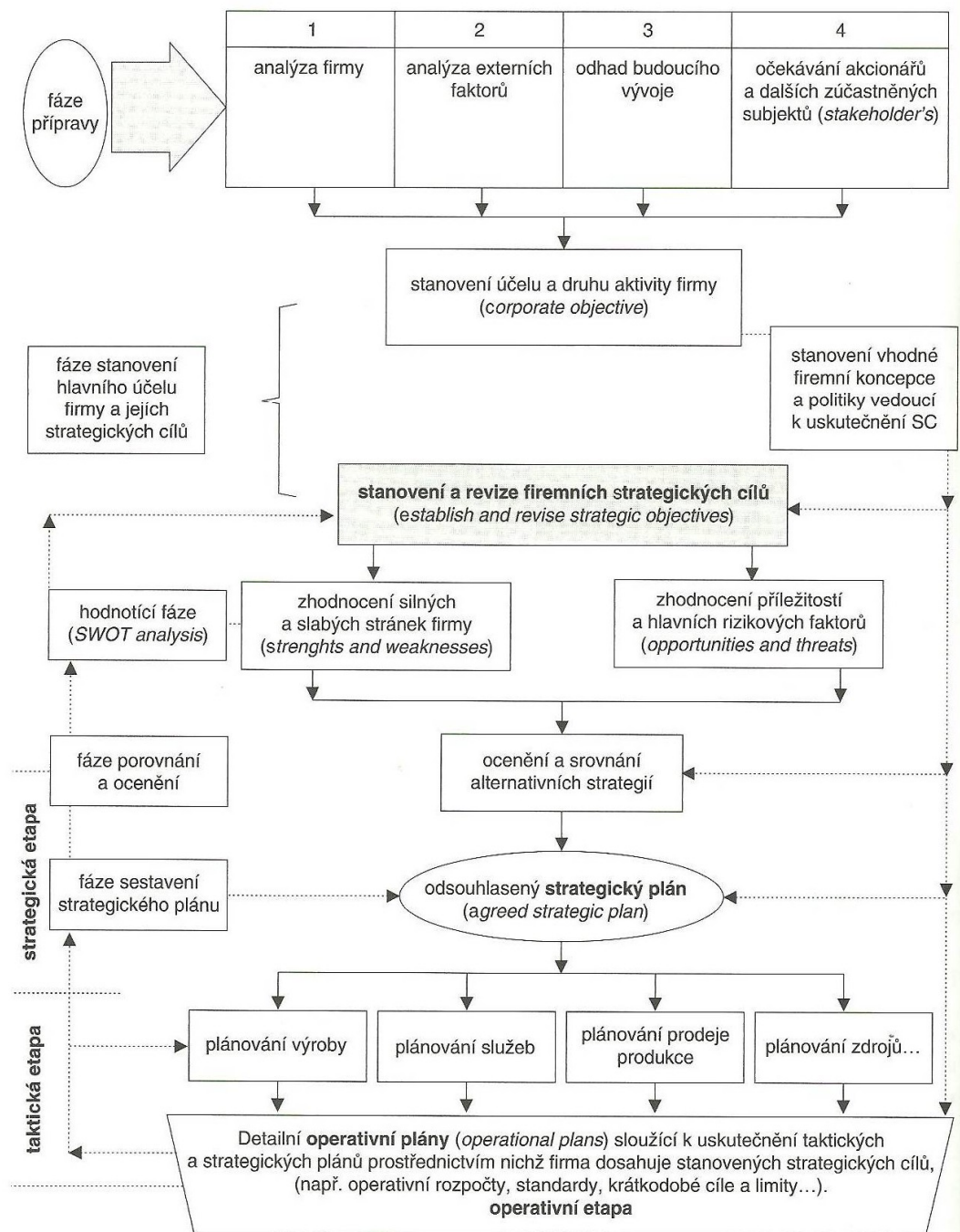
1. Peněžní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu, z toho: zisk po zdanění, odpisy
2. Peněžní toky ze změn pracovního kapitálu, z toho: změna stavu zásob, pohledávek finančního majetku, krátkodobých závazků
3. Peněžní toky z příjmů a výdajů podle dlouhodobých dispozic, z toho: peněžní toky z investiční činnosti, změna stavu dlouhodobých závazků, změna stavu dlouhodobých úvěrů, příjmy z emise akcií, výplata dividend
4. Peněžní toky ze změny krátkodobých úvěrů (Grünwald a Holečková, 2001, s. 137)

2.7.3 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha má obdobnou strukturu jako příslušný účetní výkaz. Sestavuje se současně s plánem peněžních toků. V aktivech se původní dlouhodobý hmotný majetek zvýší o investiční výdaje, stanovené v plánu peněžních toků a sníží o odpisy, uvedené v plánové výsledovce. Oběžná aktiva se upraví podle změn pracovního kapitálu uvedených v plánu peněžních toků. Všechny tři části krátkodobého finančního plánu (plán zisku, plán peněžních toků, plánová rozvaha) na sebe navazují a nelze je sestavovat nezávisle na sobě. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 164)

2.8 Implementace finančního plánu

Implementací finančního plánu rozumíme jeho realizaci v daném podniku. Obrázek naznačuje, jak prostřednictvím dílčích krátkodobých a střednědobých cílů jsou dosahovány cíle hlavní, dlouhodobé.



Obr. 3 Jednotlivé etapy plánování (Petřík, 2005, s. 112)

2.9 Finanční kontrola

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola, při které se porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy zjišťují odchylky skutečnosti od plánu. Finanční kontrolu chápeme jako nástroj průběžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky. Poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření k zajištění plánových cílů nebo se upravuje podnikový plán vzhledem na změněné skutečnosti. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 218)

V literatuře se setkáváme s třemi základními typy finančních kontrol:

- **Rozpočtová kontrola.** Týká se podnikových i vnitropodnikových rozpočtů. Zjišťují se odchylky skutečnosti od rozpočtů, které se oznamují odpovědnému pracovníkovi a uskutečňují se operativní zásahy. Rozlišují se významné a nevýznamné odchylky a položky, které byly a které nebyly řízením ovlivnitelné.
- **Operativní finanční kontrola.** Zjišťuje rozdíly mezi ročním finančním plánem a skutečností, která je vykazovaná na základě finančního účetnictví. Má za úkol tedy zjišťovat rozdíly mezi plánovanou výsledovkou a účetní výsledovkou, plánem peněžních toků a účetním přehledem o peněžních tocích, plánovanou rozvahou a účetní rozvahou.
- **Strategická finanční kontrola.** Strategická kontrola sleduje dodržení plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje a pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Strategická finanční kontrola je vlastně kontrolou podnikové strategie jako celku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 310 – 314)

Valach (1999, s. 257) uvádí následující požadavky, které jsou pro účinnou finanční kontrolu nezbytné:

- Odchylky se od žádoucího stavu musí oznamovat bezodkladně. Finanční kontrola se spokojuje i s hrubšími a plně neověřenými údaji, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je ještě možno na ně účelně reagovat.
- Hledět dopředu. Dobří manažeři chtějí současně s výsledky minulého období získat i náznaky budoucího vývoje.

- Všimát si hlavně strategicky citlivých bodů. Dílčí odchylky bývají často zanedbatelné, ale v souhrnu mohou nabývat významu.
- Pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (zejména k objemu prodeje)
- Dbát na hospodárnost. Náklady na zamezení úniku zisku by neměly být vyšší než ztráty, kterým se možná zabrání.
- Usilovat o objektivnost. Výsledky kontrol by se měly používat jako kritérium motivace vedoucích pracovníků.
- Zajistit srozumitelnost pro manažery, kteří s výsledky kontrol pracují. Měly by být dobře vysvětleny potřeby a možnosti vzájemné komunikace mezi kontrolerem a manažerem.
- Naznačovat kroky k nápravě. V kontrolních zprávách je třeba uvádět, jaké jsou příčiny odchylek, kdo za ně odpovídá a co by bylo vhodné učinit.

3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ V PRAXI

Proces plánování je v každém podniku rozdílný. Záleží na velikosti a struktuře firmy, oboru podnikání, ekonomickém prostředí apod. Podniku musí být jasné, co má být plánováno, jaké výstupy se očekávají a jaké má být těžiště plánu. Žůrková (2007, s. 24) naznačuje, že každý finanční plán by měl být tzv. SMART (nebo-li „chytrý“). Tento název v sobě ukrývá pět dalších samostatných slov, které udávají vlastnosti, kterými by se měl každý plán vyznačovat:

- Specific – Plán musí být určitý, konkrétní. Musí mít vypovídající schopnost, výstupy v požadované formě, kvalitě.
- Measurable – Plán musí být měřitelný, vyjádřený v měřitelných jednotkách, porovnatelný se skutečnými hodnotami současného i minulého období.
- Attainable – Plán musí být dosažitelný a motivující, každý v podniku se musí ztotožnit s cílovými hodnotami plánu.
- Realistic – Plán musí být reálný, v souladu se současným postavením firmy na trhu. Musí reagovat na konkurenci, odpovídat okolnímu prostředí podniku.
- Tangible – Plán musí být materiální. Je odrazem konkrétních kroků v oblasti výzkumu, výroby, marketingu a jiných činnostech firmy.

Časopis *Ekonomie a Management* (2007) informoval o dotazníkovém šetření týkající se strategického finančního řízení firem v ČR v podmínkách Evropské unie (dále jen „EU“). Toto šetření proběhlo v roce 2007. Součástí toho šetření byla nejen oblast finančního plánování, ale také oblast investičního rozhodování, kapitálové struktury či informačních systémů. Získané výsledky jsou velmi zajímavé, současně však ne tak špatné, jak bylo původně očekáváno. Jako problémové oblasti ve finančním plánování firem se ukázaly oblasti klouzavých rozpočtů a alternativních plánů a rozpočtů.

Nejvíce firem využívá pro zpracování systému plánů a rozpočtů časový horizont jeden rok (přesně 78,9 % firem). Systém klouzavých rozpočtů (tzv. rolling budgets) využívá 24,4 % z dotazovaných firem. Naproti tomu 73,3 % z dotazovaných podniků tento systém pro řízení nevyužívá. Systém není buď vhodný pro daný podnik, nebo to podniky nepovažují za podstatné. Část firem dokonce systém klouzavých rozpočtů vůbec nezná. Variantní plány a rozpočty s ohledem na nejistotu budoucího vývoje sestavuje méně než polovina firem

(44,4 %). Díky těmto variantním plánům a rozpočtům jsou přitom firmy schopny minimalizovat rizika a zohlednit vlivy okolí podniku. Více jak polovina dotázaných firem (55,6 %) však variantní plány a rozpočty nesledují. Nepovažují to za nutné a potřebné. Převedení strategických a taktických plánů a rozpočtů na operativní plány a rozpočty provádí 46,7 % firem. Firmy promítají taktické plány do měsíčních rozpisů plánů a denních úkolů na konkrétní pracovníky. Dalším způsobem, který podnik využívají pro transformaci strategických a taktických plánů na operativní plány je rozpad od strategických plánů „dolů“ metodou Balanced Scorecard. Plnění strategických plánů a rozpočtů sleduje skoro 80 % z dotazovaných podniků. Podniky průběžně sledují hospodářské výsledky, porovnávají předpoklady se skutečnostmi. Každý plán se sleduje a vyhodnocuje v pravidelných intervalech a v případě odchylek dochází k nápravným opatřením.

Z tabulky (Tab. 1) vyplývá, jaký časový horizont pro zpracování systému plánů a rozpočtů firmy používají.

Tab. 1 Časový horizont pro zpracování plánů a rozpočtů

Časový horizont	Podíl firem (v %)
Měsíční	37,8
Čtvrtletní	42,2
Roční	78,9
Střednědobý	37,8
Dlouhodobý	22,2
Jiný	6,7

Zdroj: vlastní zpracování dle Ekonomie a Management

Nekvapil ve svém článku „Plán je základním nástrojem podnikového řízení“, publikován v časopise Finanční management (2011) uvedl, že podniky v České republice (dále jen „ČR“) sestavují plány na poslední chvíli a úplně se vyhýbají strategickému plánování. Strategickému plánování firmy u nás nevěnují pozornost, ačkoliv je jeho důležitost zmiňována v mnoha odborných publikacích. Většinou věnují pozornost pouze jednorozhodných nebo několikaměsíčním klouzavým provozním plánům. Přitom podle kreditní pojišťovny Euler Hermes v Německu je nejčastější příčinou krachu podniků právě nedostatečné plánování. Podceňovat důležitost finančního plánování se tedy rozhodně nevyplácí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Komponenty, a.s. má dlouholetou tradici a zkušenosti s vývojem, výrobou i prodejem komponentů a to nejen pro obuvnickou výrobu. Nabízí široký výběr výrobků od pryžových podešví a podpatků po kompaktní a lehčené pryžové desky, gumárenské směsi, obuvnické chemikálie a suroviny pro gumárenskou výrobu, podešve z materiálů PUR, TPE, PVC a EVA, vkládací stélky s rozdílnými užitnými vlastnostmi, pryžové a plastové dílce neobuvnického charakteru, výrobky z technické pryže, výrobky pro automobilový průmysl atd. Při výrobě komponentů se využívá různých výrobních technologií jako např. lisování, vstřikování, lití apod. Komponenty této společnosti najdete u výrobků prestižních firem jako Puma, Vibram, Nike, Adidas a jiné.



Obr. 4 Sídlo společnosti (Komponenty, a. s., 2012a)

Společnost zajišťuje komplexní předvýrobní přípravu, zpracování technické dokumentace, přípravu modelů a forem dle přání zákazníka. Tradice výroby komponentů sahá až do roku 1894, kdy sourozenci Baťovi zakládají ve Zlíně společnost na výrobu obuvi. Jak se vyvíjela a zvyšovala výroba obuvi, zvyšoval se podíl ve výrobě komponentů. Ve třicátých letech dvacátého století byla v tehdejší Československu společnost již největším producentem komponentů pro obuvnickou výrobu. Rozmach výroby pokračoval i po druhé světové válce, kdy byla společnost znárodněna, a výrobky opouštěly továrnu pod značkou Svit. Re-

strukturalizací Svitů a.s. vzniká v roce 1998 společnost s tímto výrobním zaměřením pod obchodním názvem Komponenty, a.s.

Výrobní programy společnosti jsou zaměřeny na dodávky speciálních výrobků pro armádu, pro trekking, sport, ortopedii a řadu dalších. Společnost udržuje vysokou kvalitu v řízení výroby a dodržuje všechny systematické a technologické výrobní postupy. Kvalita výroby je průběžně kontrolována. Komponenty, a.s. má zaveden a certifikován společností LRQA Ltd. systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001.

Společnost je exportně orientována, své výrobky vyváží již od svého vzniku v roce 1998. V současné době tvoří export 70% celkových tržeb. Více než 50 % exportu připadá na Německo a Itálii. Dalšími zeměmi jsou Slovensko, Nizozemí a Rakousko. Zhruba 4 % exportu tvoří vývoz do zemí mimo Evropskou unii, jako jsou například USA, Austrálie, Švýcarsko, Rusko, Norsko. Sídlo společnosti a veškerá administrativní činnost je umístěna v 18. budově areálu Svit. Výroba společnosti se pak uskutečňuje v 52. budově areálu Svit. (Interní materiály společnosti)



Obr. 5 Výroba společnosti (Komponenty, a. s., 2012b)

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Komponenty, a. s.

Sídlo:	Zlín, tř. Tomáše Bati 1970, 762 02 Zlín
Datum zápisu do OR:	16. prosince 1998
IČ:	255 48 221
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	51 000 000,- (splaceno 100 %)
Kontakt:	http://www.komponentyzlin.cz , komponentyzlin@komponentyzlin.cz

Předmět podnikání:

- Výroba pryžových a plastových výrobků,
- Velkoobchod, specializovaný maloobchod,
- Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků,
- Výroba obuvi.

4.2 Organizační struktura

V čele organizace stojí ředitel společnosti. Akciovou společnost tvoří úseky, odbory, provozny a oddělení dle organizačního schématu, které zabezpečují plnění úkolů společnosti a jsou řízeny vedoucími pracovníky.

Orgány společnosti:

- Valná hromada,
- Dozorčí rada,
- Představenstvo.

Organizační struktura společnosti k 31. 12. 2011 je uvedena v příloze P I.

4.3 Popis výroby

Výrobky společnosti mají mnohaletou tradici. Použité materiály a originální výrobní postupy jsou vyvíjeny, testovány a prakticky ověřovány ve firmě od roku 1998. Unikátnost vý-

robků spočívá ve vlastním vývoji výrobků. Společnost disponuje gumárenskou laboratoří, která je schopna zákazníkovi nabídnout směs dle jeho požadavků.

Kvalita výrobků je podložena možnostmi využití produktů i pro specifické účely:

- pracovní obuv – např. pro hasiče, pracovníky atomových elektráren apod.,
- sportovně-trekingová obuv – např. speciální podešve pro lyžáky, běžkařská obuv apod.,
- speciální obuv ortopedického charakteru.

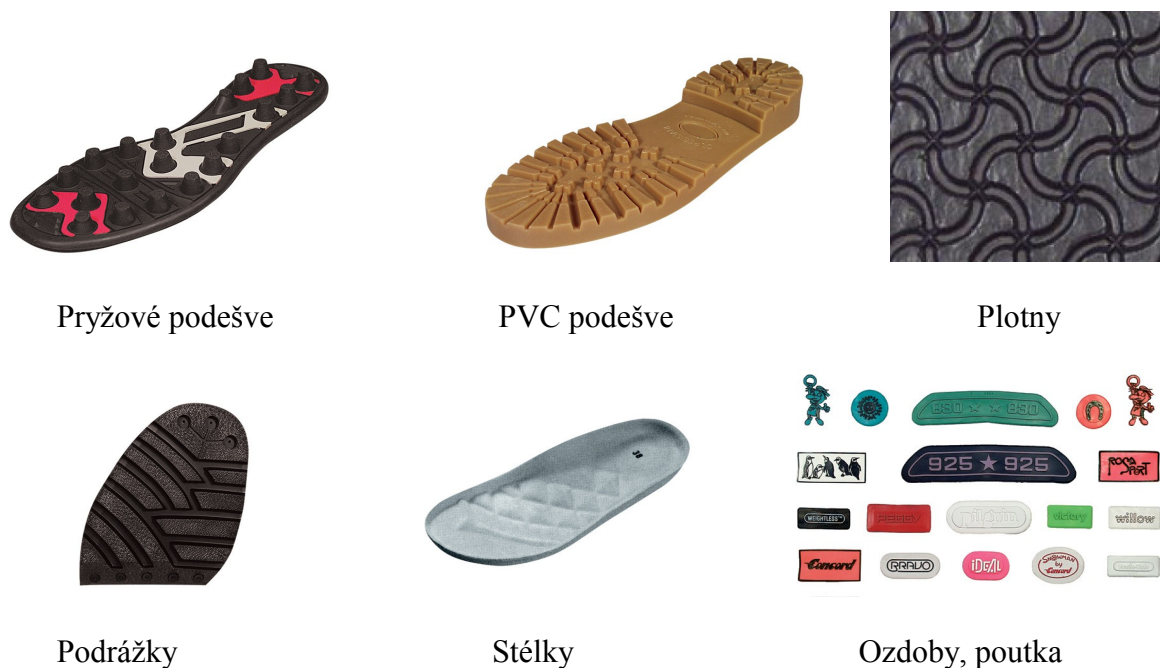
Společnost Komponenty, a. s. jako jediná firma v ČR vlastní několik výrobních technologií (na rozdíl od své konkurence, které disponují pouze jednou technologií):

- výroba gumárenských směsí – spojování gumárenských chemikálií s kaučuky ve hnětacím zařízení,
- lisování pryžových podešví, stélek, podrážek, patníků – proces vulkanizace pryže ve formách pod tlakem a teplotou v lisovacím zařízení,
- lisování TPE a PVC podešví – vstřikování roztaveného granulátu do chladných forem,
- lisování EVAc podešví – lisování lehčených podešví z granulátu, nárůst podešve po otevření formy,
- lití PUR podešví – nalévání PUR směsi do předehřátých forem,
- lisování pryžových desek – deskový předlisek vulkanizuje pod tlakem a teplotou v lisovacím zařízení,
- lisování EVAc desek – EVAc růstový materiál expanduje, naroste po otevření lisovacích forem.

V současné době společnost prodává a vyrábí:

- podešve – pryž, pur-pryž, pur, TPE, PVC, EVAc,
- plotny, patníky a podrážky, stélky,
- ostatní výrobky jako jsou například poutka, ozdoby, skládané podešve,

- gumárenské směsi – směsi kaučukové monolitní a růstové. (Interní materiály společnosti)



Obr. 6 Ukázka některých výrobků (Komponenty, a. s., 2012c)

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost se z hlediska počtu zaměstnanců řadí mezi střední podniky. Společnost v počtu zaměstnanců vykazuje klesající tendenci. Počet zaměstnanců se v posledních letech neustále snižuje. Toto snižování je zapříčiněno především klesajícím počtem zakázek z důvodu přetrvávající hospodářské krize a ekonomické situaci na trhu. Jelikož je společnost nucena snižovat osobní náklady, zaznamenala značné propouštění z řad THP i dělníků především v roce 2008. V současné době je počet zaměstnanců ustálen na čísle 235. V následující tabulce (Tab. 2) je uveden vývoj počtu zaměstnanců od roku 2008.

Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců

Zaměstnanci	2008	2009	2010	2011
THP	53	47	46	43
Dělníci	214	194	191	192
Celkem	267	241	237	235

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

4.5 Cíle a strategie společnosti

Základní vizí společnosti Komponenty, a. s. je být dominantním producentem komponentů pro obuvnickou výrobu i speciálních výrobků na evropském trhu. Krédem společnosti je spokojený zákazník, který dostane své zboží v požadované kvalitě, množství, v dohodnuté ceně a včas.

Strategie společnosti se zaměřuje především na kvalitu. Cílem společnosti je udržet vysokou kvalitu v řízení výroby a vyvíjet materiály, které uspokojí i nejnáročnější požadavky zákazníků. Společnost se chce i nadále zaměřovat na nové výrobní programy speciálních výrobků pro trekking, sport, ortopedii apod. V oblasti lidských zdrojů je strategií společnosti vychovat vlastní odborné zaměstnance.

Obchodním cílem je neustále získávání nových odběratelů, neboť v dnešní době větší obuvnické firmy v ČR zanikají. Proto je v dlouhodobém horizontu nutné soustředit se na celý trh Evropské unie a na země bývalého „Sovětského svazu“, prioritním zájmem společnosti je tedy zvyšování exportu. Společnost hodlá posílit mezinárodní konkurenceschopnosti získáním nových zahraničních obchodních partnerů. (Interní materiály společnosti)

5 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

V této části diplomové práce se budu zabývat stručnou charakteristikou odvětví a trhu. Vypracuji analýzu SLEPT a SWOT. Pozornost budu věnovat také finanční analýze společnosti a jejímu následnému vyhodnocení. Neméně důležité je vypracování analýzy dosavadního vývoje české ekonomiky a určení prognózy makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují vývoj odvětví, ve kterém společnost působí. Na základě těchto analýz bude vypracován projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Komponenty, a. s.

5.1 Charakteristika odvětví

CZ-NACE je standardní klasifikací ekonomických činností EU. Každá společnost má pro statistické účely přiřazen kód CZ-NACE podle její hlavní ekonomické činnosti. Společnost Komponenty, a. s. se z hlediska hlavní a vedlejší oblasti podnikání podle klasifikace ekonomických činností řadí do těchto skupin:

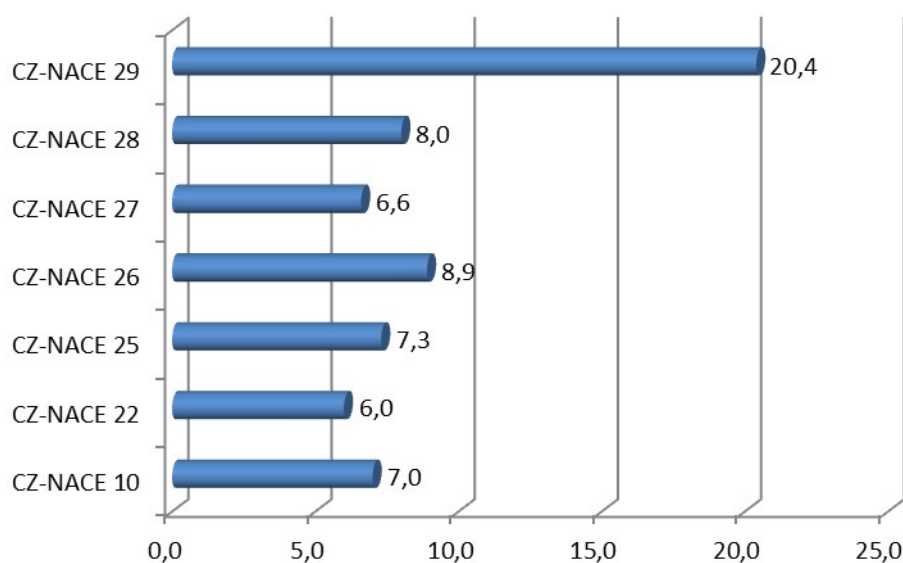
Tab. 3 Oborová klasifikace CZ-NACE

Skupina	Popis činnosti
CZ-NACE 221900	Výroba ostatních pryžových výrobků
CZ-NACE 222000	Výroba plastových výrobků
CZ-NACE 464200	Velkoobchod s oděvy a obuví
CZ-NACE 201000	Výroba základních chemických látek, hnojiv a dusíkatých sloučenin, plastů a syntetického kaučuku
CZ-NACE 152000	Výroba obuvi
CZ-NACE 469000	Nespecializovaný velkoobchod
CZ-NACE 477800	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
CZ-NACE 522900	Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
CZ-NACE 952000	Opravy výrobků pro osobní potřebu a pro domácnost
CZ-NACE 952300	Opravy obuvi a kožených výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní ekonomická činnost je taková činnost, která největší měrou přispívá k přidané hodnotě dané společnosti. Pro společnost Komponenty, a. s. je hlavní ekonomickou činností výroba pryžových a plastových výrobků, tedy skupina CZ-NACE 22, přesněji CZ-NACE 221900.

Výroba pryžových a plastových výrobků CZ-NACE 22 je součástí zpracovatelského průmyslu. Do zpracovatelského průmyslu kromě výroby pryžových a plastových výrobků náleží další významné činnosti, například výroba potravinářských výrobků (CZ-NACE 10), výroba kovových konstrukcí (CZ-NACE 25), výroba počítačů (CZ-NACE 26), výroba elektrických zařízení (CZ-NACE 27), výroba strojů a zařízení (CZ-NACE 28), výroba motorových vozidel (CZ-NACE 29) a další. Následující obrázek (Obr. 7) znázorňuje podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nejvýznamnějších oddílů zpracovatelského průmyslu za rok 2010.



Obr. 7 Podíl významných oddílů na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu v roce 2010 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011a)

Oddíl výroby pryžových a plastových výrobků patří v ČR ke klíčovým, a to ve všech základních průmyslových ukazatelích. Oddíl CZ-NACE 22 v posledních deseti letech posiloval a postupně se rozvíjel. V letech 2008 a 2009 se projevila hospodářská recese, došlo k poklesu produkce a poptávky ve všech navazujících odběratelských oddílech. Počet zaměstnaných osob v roce 2008 činil 87 104, v letech 2009 a 2010 se tento stav postupně snižoval. Taktéž růst osobních nákladů byl v roce 2008 nejvyšší, v dalším roce byl zaznamenán pokles osobních nákladů téměř o 15 %. V roce 2010 následoval růst o 5 %. V roce 2009 klesly meziročně tržby o téměř 18 %. Rok 2010 přinesl výrazné oživení. Oddíl CZ-NACE 22 se dokázal rychle zotavit a v roce 2010 se celkové tržby zvýšily téměř o 13 %. Zároveň vzrostl počet zaměstnaných osob o 14 % a export o 17 %. Hodnota průmyslových

ukazatelů však ještě nedosáhla číslům z roku 2007. V rámci zpracovatelského průmyslu obsadil tento oddíl v roce 2010 sedmé místo ve výši tržeb a počtu zaměstnaných pracovníků. Podíl oddílu CZ-NACE 22 na tržbách byl v roce 2010 6 %. V souvislosti s rozvojem oddílu narůstal také počet podnikatelských subjektů. Od roku 2005 do roku 2010 byl zaznamenán nárůst podnikatelských subjektů o 10 %. Na konci roku 2010 bylo v oddíle evidováno 3 697 subjektů, malých podniků do 20 zaměstnanců byl 644. Vývoj tržeb byl velmi příznivý i v roce 2011.

Skupina CZ-NACE 22 se v souladu s mezinárodní klasifikací NACE dělí na dvě velké skupiny:

- 22.1 Výroba pryžových výrobků
- 22.2 Výroba plastových výrobků



Obr. 8 Podíly skupin CZ-NACE 22 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011a)

Vyšší dynamiku růstu tržeb v roce 2010 zaznamenala skupina CZ-NACE 22.1 (+18,5 %) než skupina CZ-NACE 22.2 (+ 9 %). Podíl tržeb skupiny CZ-NACE 22.1 činil 39,2 %. Což bylo zvýšení oproti roku 2009, kdy byl podíl tržeb 37,3 %. Ve skupině CZ-NACE 22.1 figuruje společnost Barum Continental, s.r.o., dále společnost Mitas, a. s. Ve skupině CZ-NACE 22.2 jsou významnými společnostmi Fatra, s. r. o., Gumotex, a. s. Zlínský kraj má z regionálního hlediska v tomto oddílu nejsilnější pozici a podílí se na celkových tržbách oddílu jednou třetinou. Významné produkční kapacity má gumárenský a plastikařský průmysl také v kraji Středočeském, Libereckém a Jihomoravském.

Největším obchodním partnerem v obchodu s výrobky oddílu CZ-NACE 22 je Německo, s nímž obrat v roce 2010 dosáhl 82,8 mld. Kč. Dovoz činil 43,5 mld. Kč, vývoz 39,3 mld.

Kč. Oproti roku 2009 to byl nárůst o více než 19 %. Dalšími významnými obchodními partnery je Polsko (obrat 18 mld. Kč), Slovensko (obrat 15,8 mld. Kč), Itálie (obrat 12,3 mld. Kč), Francie (obrat 11,9 mld. Kč) a Rusko (obrat 9,2 mld. Kč). (MPO.cz, 2011a)

5.2 SWOT analýza

Tab. 4 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice a finanční stabilita firmy, kvalita výroby • Flexibilita dodávek, krátké dodací lhůty • Adaptibilita na požadavky jednotlivých trhů • Dobré výrobní know-how • Dlouhodobě zaveden systém managementu jakosti ISO 9001:2000 • Certifikace vlastních výrobků • Vlastnictví přes 1000 receptů směsí • Vlastní vývoj, laboratoř • Technické poradenství, zákaznický servis • Jediný výrobce ploten na území ČR • Schopnost vyrábět velké zakázky • Technologické vybavení firmy • Výrobní a administrativní prostory v majetku majitele společnosti • Ryze česká společnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích • Vyšší ceny při výrobě menšího objemu produktů • Prodej produktů přes zprostředkovatele
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Vstup na nové trhy a posílení mezinárodní konkurenceschopnosti za pomoci dotací z Fondů EU • Současný trend – přesun výroby obuvi z Číny zpět do Evropy pro dosažení vyšší flexibility a schopnosti efektivně realizovat menší zakázky 	<ul style="list-style-type: none"> • Zánik obuvnických firem v ČR • Zánik učebních obuvnických oborů v ČR • Výroba obuvi v Asii • Apresiasi měnového kurzu CZK/EUR

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobky společnosti mají mnohaletou tradici. Použité materiály a originální výrobní postupy jsou vyvíjeny, testovány a prakticky ověřovány již několik let. Unikátnost výrobků spočívá se vlastním vývoji výrobků. Společnost disponuje gumárenskou laboratoří, díky které

je společnost schopna nabídnout zákazníkům směs dle jeho požadavků. Kvalita výrobků je podložena možnostmi využití produktů i pro specifické účely. Společnost vlastní certifikát systému managementu kvality ISO 9001:2008, dále vlastní osvědčení o účasti v mezinárodních porovnávacích zkouškách testu způsobilosti pro laboratoř firmy. Výrobky jsou ohodnoceny certifikáty udělenými Institutem pro testování a certifikaci. Zákazníkům společnost nabízí krátké dodací lhůty, špičkový servis, pružnost výroby díky vlastnímu vývojovému zázemí. Velký důraz je kladen na zákaznický servis.

5.3 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza společnosti Komponenty, a. s. je zpracována za roky 2008, 2009, 2010 a 2011. Tabulky analýzy majetkové a finanční struktury podniku, analýzy výkazu zisku a ztráty a účetní výkazy nutné pro vypracování finanční analýzy jsou součástí příloh diplomové práce. Ukazatele za odvětví v roce 2011 vychází z údajů za první polovinu roku 2011.

5.3.1 Absolutní ukazatele

Analýza majetkové a finanční struktury podniku

U společnosti Komponenty, a. s. má největší podíl na celkových aktivech oběžný majetek. Dlouhodobý majetek společnosti netvoří ani 10 % celkových aktiv. Jelikož se jedná o výrobní podnik, měl by být podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech větší. Výše dlouhodobého majetku se ve sledovaných letech neustále snižuje. V roce 2008 byl podíl dlouhodobého majetku přes 15 %, v roce 2011 to bylo už jen něco málo přes 6 %. V roce 2011 oproti roku 2008 se podíl dlouhodobého majetku snížil o téměř 60 %. Největší zastoupení v položce dlouhodobého hmotného majetku tvoří samostatné movité věci, především stroje a další výrobní zařízení nutné pro výrobní činnost. Odpisy společnosti jsou vysoké, což svědčí o zastaralosti výrobních strojů. Společnost by měla v budoucnu investovat do obnovy strojního parku. V dlouhodobém nehmotném majetku společnosti se vyskytuje software, který je každoročně odepisován. Dlouhodobý finanční majetek je na stálé úrovni, obsahuje ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly.

Oběžný majetek tvoří více než 90 % celkových aktiv. Podíl oběžného majetku se každoročně zvyšuje. Největší podíl tvoří zásoby, jejichž objem společnost každým rokem zvyšuje zhruba o 20 %. Společnost disponuje velkým množstvím zásob, je tedy schopna kdykoli

uspokojit potřeby zákazníků, navíc využívá množstevní slevy při nákupu zásob. Na druhou stranu, vysoké zásoby s sebou přináší i vyšší náklady na skladování. Dlouhodobé pohledávky tvoří zhruba 10 % oběžných aktiv a vykazují klesající trend. Naopak krátkodobé pohledávky zaznamenávají pravidelný nárůst. To může svědčit o zhoršující se platební morálce odběratelů. Krátkodobý finanční majetek společnosti tvoří peníze a účty v bankách. V roce 2009 byl krátkodobý finanční majetek na nejvyšší úrovni, v dalších letech se snižuje, především na účtech v bankách. V roce 2011 oproti roku 2010 se krátkodobý finanční majetek snížil o 59 %. Tato skutečnost má souvislost s nárůstem krátkodobých pohledávek a neustálým zvyšováním zásob.

Vlastní kapitál společnosti tvoří okolo 16 % celkových pasiv. Největší podíl na vlastním kapitálu tvoří základní kapitál ve výši 51 mil. Kč. Výsledky hospodaření společnosti se vyvíjí kolísavým tempem. Ztráta minulých let tvoří téměř 30 % vlastního kapitálu. V roce 2008 společnost vykazovala ztrátu ve výši Kč 4,171 mil. Kč. V roce 2009 dosáhla zisku přes 3 mil. Kč. Od tohoto roku zisk společnosti klesá, v roce 2011 činil jen 93 tis. Kč. Dosaženými zisky se snaží společnost pomalu pokrýt ztráty minulých období. Rezervní ani kapitálové fondy společnost netvoří.

Cizí zdroje představují přes 80 % celkových pasiv. Na první pohled se zdá, že společnost má velké množství dlouhodobých závazků, které se vyznačují kolísavým tempem a tvoří přes 60 % cizích zdrojů. Tuto položku však tvoří pouze závazky za ovládající a řídicí osobou. Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů má společnost nulové. Společnost netvoří žádné rezervy a nevyužívá žádné bankovní úvěry ani jiné finanční výpomoci. Krátkodobé závazky společnosti tvoří závazky z obchodních vztahů, k zaměstnancům, sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojištění a státu. Největší podíl však tvoří právě závazky z obchodních vztahů. Na rozdíl od krátkodobých pohledávek, které každým rokem narůstají, krátkodobé závazky se v porovnání s rokem 2011 a 2008 snížily o 8 %.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Na základě analýzy výkazu zisku a ztráty spatříme, že největší podíl na celkových výnosech tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. To dokazuje, že se jedná o výrobní společnost. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se v roce 2011 oproti roku 2008 snížily o 8 %, avšak stále zůstávají nad úrovní 90 %.

Z celkových nákladů zaujímá nejvyšší položku výkonová spotřeba. Nejvyšší úrovně dosáhla tato položka v roce 2008, v roce 2009 následoval pokles o 15 %. Od roku 2009 poté postupně narůstá. V roce 2011 tvořila téměř 70 % celkových nákladů. Výkonovou spotřebu společnosti tvoří především spotřeba materiálu a energie. Druhou významnou položkou jsou osobní náklady. Největší pokles osobních nákladů byl v roce 2009, konkrétně o 14 %. V tomto roce došlo k výraznému propouštění zaměstnanců. Od roku 2009 má společnost stabilní počet zaměstnanců, proto ani nedochází k velkým výkyvům ve výši osobních nákladů. Z výkazů lze zpozorovat, že výkony i výkonová spotřeba se ve srovnání v rokem 2011 a rokem 2008 snížily, téměř shodně o 6 %.

Analýza vývoje zisku

Následující tabulky zobrazují vývoj hospodářského výsledku společnosti Komponenty, a. s. v letech 2008 až 2011. Tabulka (Tab. 5) podává informace nejen o vývoji provozního, finančního a mimořádného výsledku hospodaření, ale také informace o výsledku hospodaření v podobě EAT, EBT, EBIT a EBITDA.

Tab. 5 Vývoj hospodářského výsledku společnosti

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	-5 802	4 829	3 670	-162
Finanční VH	1 031	-627	-1 463	255
Mimořádný VH	0	0	0	0
EAT	-4 171	3 053	2 057	93
EBT	-4 771	4 202	2 207	93
EBIT	-4 771	4 202	2 207	93
EBITDA	1 738	10 306	7 527	4 328

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008 vykazovala společnost záporný výsledek hospodaření z provozní činnosti. I přes kladný výsledek hospodaření v oblasti finanční činnosti, dosáhla společnost celkové ztráty ve výši 4,171 mil. Kč. Od roku 2009 dosahuje společnost kladného výsledku hospodaření a tím postupně snižuje neuhrazenou ztrátu minulých let hospodaření. Nejvyššího zisku dosáhla společnost v roce 2009. Roky 2010 a 2011 taktéž znamenaly pro společnost přínos v podobě zisku, avšak s klesající tendencí. Provozní výsledek hospodaření byl

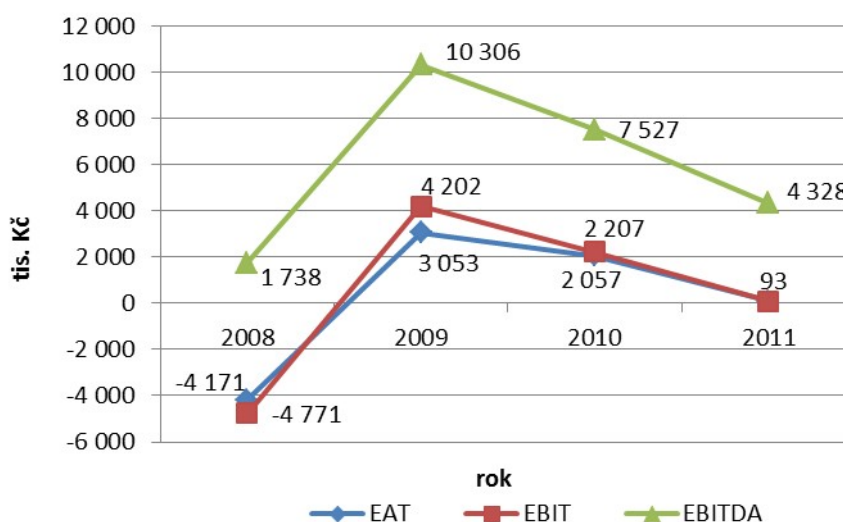
v roce 2011 záporný a společnost dosáhla zisku pouze 93 tis. Kč. Společnost v žádných sledovaných letech nevykazovala mimořádný výsledek hospodaření.

Tab. 6 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
EBIT	-4 771	4 202	2 207	93
Daň	-600	1 149	150	0
EAT	-4 171	3 053	2 057	93

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož společnost nevyužívá žádné krátkodobé ani dlouhodobé bankovní úvěry, nákladové úroky jsou nulové. Nejvyšší daň zaplatila společnost v roce 2009, kdy vykazovala nejvyšší zisk. V roce 2010 došlo ke snížení daňové povinnosti z důvodu nižší úrovně dosaženého zisku. V minulém roce byla společnosti vyměřena nulová daň z příjmů.



Obr. 9 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní)

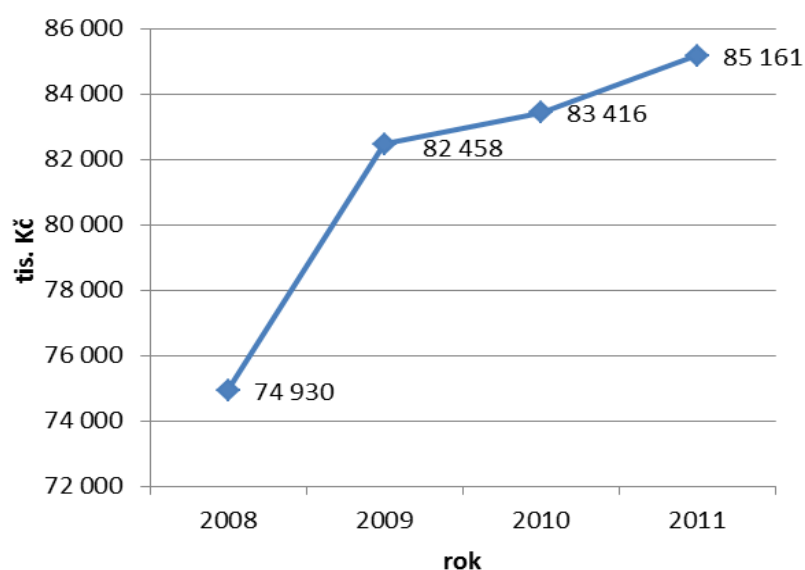
5.3.2 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál (dále jen „ČPK“) ve společnosti Komponenty, a. s. je ve všech sledovaných letech kladný a zaznamenává růstovou tendenci. Kladné hodnoty dokazují, že oběžná aktiva jsou vyšší než krátkodobé závazky společnosti. To znamená, že společnost má dostatek krátkodobých likvidních aktiv na úhradu krátkodobých závazků. Domnívám se, že výše čistého pracovního kapitálu je značně vysoká a pro společnost by bylo výhodnější, kdyby volné peněžní prostředky investovala do modernizace výrobních strojů.

Tab. 7 Vývoj ČPK společnosti

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	99 857	98 560	109 283	108 135
Kr. závazky	24 927	16 102	25 867	22 974
ČPK	74 930	82 458	83 416	85 161
ČPK / OA	75,04 %	83,66 %	76,33 %	78,75 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 10 Vývoj ČPK společnosti (vlastní)

5.3.3 Poměrové ukazatele

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti vyhodnocuje finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Doporučená hodnota je v rozmezí 30 – 60 %. Celková zadluženost firem v odvětví se pohybuje v doporučeném rozmezí. Společnost Komponenty, a. s. však toto rozmezí u ukazatele celkové zadluženosti dosti převyšuje. Nejvyšší zadluženost vykázala společnost v roce 2008, kdy měla velký podíl cizích zdrojů. Ve sledovaných letech celková zadluženost společnosti klesá, ale i přesto zůstává ve výši přes 80 %. Takto vysoká zadluženost je pro společnost velmi riziková. Důvodem tak vysoké zadluženosti jsou závazky za ovládající a řídicí osobou.

Tab. 8 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury ve společnosti

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Celk. zadluženost	88,18 %	84,75 %	83,67 %	83,53 %
Míra zadluženosti	7,60	5,64	5,29	5,10
Dl. CZ/CZ	76,18 %	83,04 %	74,12 %	76,25 %
Dl. CZ/Dl. kap.	85,27 %	82,42 %	79,69 %	79,54 %
Krytí DM VK	0,75	1,29	1,89	2,55
Krytí DM dl. zdroji	5,06	7,29	9,30	12,48

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti v dané společnosti je ve sledovaných letech v rozmezí 5,10 až 7,60, v odvětví jenom 0,64 až 0,76. Od roku 2008 výše cizích zdrojů i hodnota celkových pasiv se mění v kolísavém tempu. Vlastní kapitál společnosti se postupně zvyšuje a snižují se závazky za ovládající a řídicí osobou.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost společnosti splácet úroky. Tento ukazatel pro danou společnost nelze vyjádřit, protože Komponenty, a. s. nevyužívají žádné bankovní úvěry ani jiné finanční výpomoci.

Pokud je ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vyšší než 1 znamená to, že dlouhodobý kapitál společnosti pokryje veškerá dlouhodobá aktiva a společnost tak dává přednost stabilitě před výnosem. Tak je tomu u společnosti Komponenty, a. s. ve všech sledovaných letech kromě roku 2008, kde hodnota tohoto ukazatele byla nižší než 1. Od roku 2009 se ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem zvyšuje. Společnost podle tohoto ukazatele využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Stejná situace byla u firem v odvětví.

Shodným vývojem se vyznačuje též ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Ukazatel je i zde vyšší než 1 a to znamená, že společnost dlouhodobými zdroji financuje krátkodobý majetek. Společnost je tedy finančně stabilní, nemá problémy s úhradami svých závazků, avšak je zbytečně moc překapitalizována.

Na tuto skutečnost upozorňuje už ukazatel ČPK / OA u výpočtu rozdílových ukazatelů. Ukazatel ČPK / OA by měl být ve výši 30 – 50 %, tyto hodnoty společnost ve všech sledovaných letech převyšuje.

Tab. 9 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Celk. zadluženost	29,33 %	28,02 %	38,54 %	42,78 %
Míra zadluženosti	0,70	0,71	0,64	0,76
Dl. CZ/CZ	30,66 %	34,90 %	25,86 %	25,19 %
Dl. CZ/Dl. kap.	17,72 %	19,82 %	14,12 %	16,03 %
Ukazatel úrok. krytí	9,87	18,67	26,39	28,30
Krytí DM VK	0,95	1,17	1,38	1,34
Krytí DM dl. zdroji	1,15	1,46	1,60	1,59

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

Analýza likvidity

Likvidita znamená schopnost společnosti získat peněžní prostředky na úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek oběžného majetku do hotovostní formy. Sledujeme likviditu III. stupně (běžná), II. stupně (pohotová) a I. stupně (okamžitá likvidita).

Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost Komponenty, a. s. se ve všech sledovaných letech pohybuje značně vysoko oproti doporučeným hodnotám a oproti hodnotám, které dosahují firmy v odvětví. Takto vysoké hodnoty jsou zapříčiněny tím, že společnost nemá žádné bankovní úvěry a má rostoucí stav oběžných aktiv, které tvoří především zásoby. Podle ukazatele běžné likvidity společnost drží zbytečně vysoké peněžní prostředky v oběžných aktivech.

Tab. 10 Ukazatele likvidity ve společnosti

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	4,01	6,12	4,22	4,71
Pohotová likvidita	1,61	3,11	1,93	1,73
Okamžitá likvidita	0,53	1,44	0,76	0,35
ČPK/OA	75,04 %	83,66 %	76,33 %	78,75 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel pohotové likvidity by měl být v rozmezí 1,0 – 1,5. Společnost i zde dosahuje vyšších hodnot, než jsou doporučené. Avšak tyto hodnoty nejsou tak převyšují, jako je tomu u běžné likvidity, což poukazuje na zbytečně velké množství zásob, které vážou peněž-

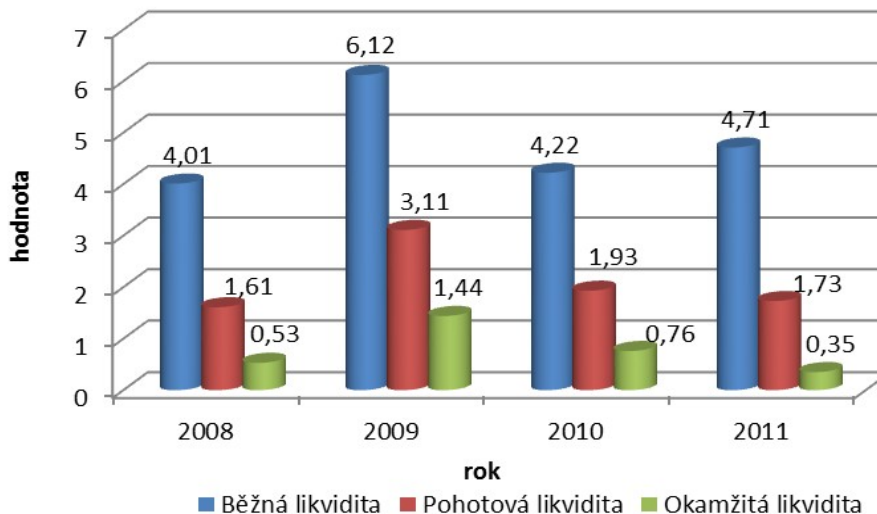
ní prostředky. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2009, kdy ukazatel pohotovosti likvidity byl dokonce 3,11.

Ukazatel hotovostní likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Společnost tyto doporučené hodnoty převýšila v letech 2009 a 2010. Tyto hodnoty překročily v letech 2010 a 2011 i firmy z odvětví. Jak vyplývá z analýzy likvidity, společnost je schopna bez problémů uhradit své závazky. Hodnoty likvidity jsou však značně vysoké, především hodnoty běžné likvidity. Takto vysoké hodnoty mají za důsledek neefektivní hospodaření společnosti.

Tab. 11 Ukazatele likvidity v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,37	1,92	2,05	1,83
Pohotová likvidita	0,93	1,48	1,58	1,40
Okamžitá likvidita	0,15	0,31	0,62	0,59

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO



Obr. 11 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti (vlastní)

Analýza rentability

Ukazatele rentability zjišťují, jak je společnost zisková, zda je schopna dosahovat zisku na základě vložených prostředků. V roce 2008 společnost dosahovala záporných výsledků ukazatelů rentability. Důvodem byl hospodářský výsledek v podobě ztráty.

Tab. 12 Ukazatele rentability ve společnosti

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	-1,82 %	1,29 %	0,89 %	0,04 %
Rentabilita výnosů	-1,79 %	1,76 %	0,94 %	0,04 %
Rentabilita aktiv	-4,02 %	3,75 %	1,85 %	0,08 %
Rentabilita VK	-34,65 %	18,15 %	10,90 %	0,49 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet rentability tržeb byl využit čistý zisk. Nejvyšší hodnotu rentability tržeb dosáhla společnost v roce 2009, kdy hospodařila s nejvyšším ziskem. V letech 2010 a 2011 rentabilita tržeb prudce klesá. Tržby společnosti se vyvíjely kolísavým tempem, zisky společnosti však každým rokem klesají. V roce 2011 byla rentabilita tržeb téměř nulová. Takovýto vývoj rentability tržeb je negativní a společnosti se nedaří přeměnit zásoby na hotové peníze.

Rentabilita aktiv, která měří produkční sílu společnosti, se ve sledovaném období vyvíjela stejným trendem jako rentabilita tržeb. Pokles v roce 2011 oproti roku 2010 je dán poklesem celkovým aktiv společnosti.

Tab. 13 Ukazatele rentability v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	6,46 %	7,47 %	8,89 %	8,37 %
Rentabilita výnosů	8,91 %	10,04 %	11,10 %	10,61 %
Rentabilita aktiv	15,08 %	14,73 %	17,55 %	17,08 %
Rentabilita VK	17,84 %	18,79 %	22,38 %	23,41 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2011 dosahovala výše 0,49 %. Oproti roku 2009 je to pokles téměř o 18 %. Tato situace vznikla v důsledku nízkého zisku a navyšujícím se vlastním kapitálem. Kladná rentabilita vlastního kapitálu znamená, že společnost vytváří zisk a zhodnocuje svůj kapitál.

Rentabilita ve společnosti Komponenty, a. s. byla nejpříznivější v roce 2009, kdy společnost dosahovala nejvyššího zisku. Ani v tomto roce však nedosahovaly ukazatele rentability takové úrovně, jako u ostatních firem v odvětví.

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak daná společnost využívá vložené prostředky. Ukazatel obratu celkových aktiv z tržeb by měl mít alespoň hodnotu 1. Platí, čím větší hodnota, tím lépe. Tento ukazatel u společnosti Komponenty, a. s. a u ostatních firem v odvětví je vždy nad hodnotou 1. Od roku 2008 zaznamenává klesající tendenci, stále je však nad úrovní doporučené hodnoty. V roce 2011 je obrat celkových aktiv oproti roku 2010 navýšen z důvodu nárůstu tržeb. Výše tohoto ukazatele svědčí o dostatečné majetkové vybavenosti a efektivním využití.

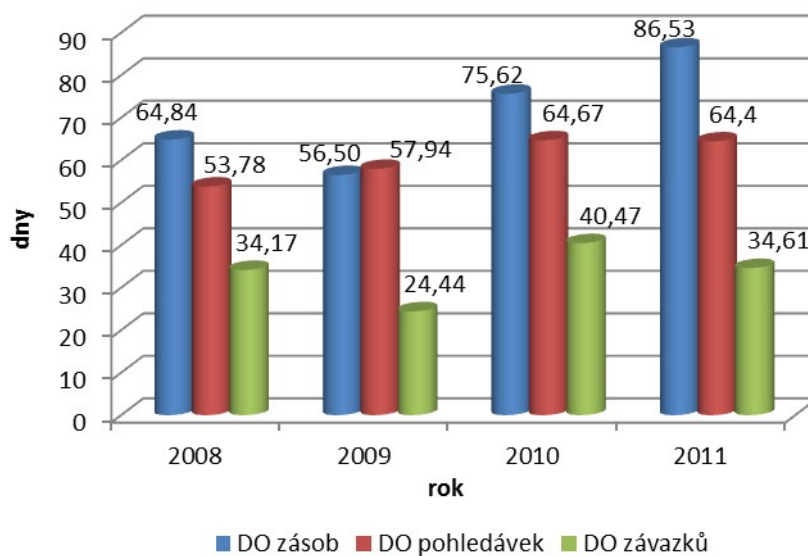
Doba obratu zásob spočítá, za jak dlouho společnost přemění prostředky vložené do zásob zpátky na peníze. Zásoby v této společnosti se v roce 2011 obrátily za 87 dnů. V odvětví je tento ukazatel, s výjimkou roku 2011, téměř poloviční. To svědčí o velkém množství zásob ve společnosti, které vážou peněžní prostředky. Společnosti navíc rostou skladovací náklady. Ve sledovaném období se doba obratu zásob neustále prodlužuje, což považujeme za negativní trend. Společnost by měla usilovat o snižování tohoto ukazatele. U doby obratu zásob totiž platí, čím kratší doba obratu, tím lépe.

Tab. 14 Ukazatele aktivity ve společnosti

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Obrat celk. aktiv	2,21	2,12	1,93	2,06
DO zásob (dny)	64,84	56,50	75,62	86,53
DO pohledávek (dny)	53,78	57,94	64,67	64,40
DO závazků (dny)	34,17	24,44	40,47	34,61
Obratovost pohled.	6,69	6,21	5,57	5,59
Obratovost záv.	14,73	10,54	8,90	10,40

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní od okamžiku prodeje až po obdržení platby za své pohledávky. Společnost Komponenty, a. s. tento ukazatel ve sledovaném období navyšuje, jen v roce 2011 došlo k nepatrnému poklesu doby obratu pohledávek. Platí, že doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků. Tuto skutečnost společnost Komponenty, a. s. ve všech sledovaných letech nesplňuje. Doba obratu pohledávek a závazků v odvětví je s výjimkou roku 2011 zhruba na stejné úrovni.



Obr. 12 Doba obratu zásob, závazků a pohledávek společnosti (vlastní)

Tab. 15 Ukazatele aktivity v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Obrat celk. aktiv	1,69	1,47	1,58	1,68
DO zásob (dny)	26,87	27,23	29,69	60,51
DO pohledávek (dny)	47,16	73,76	60,60	142,35
DO závazků (dny)	37,37	42,36	44,62	56,92
Obratovost pohled.	7,63	4,88	5,94	2,53
Obratovost záv.	9,63	8,50	8,07	3,54

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

5.3.4 Ostatní ukazatele

Ukazatel Výkonová spotřeba/Výnosy se od roku 2009 pohybuje rostoucím trendem. V roce 2011 v porovnání s rokem 2010 se tento ukazatel zvýšil o 3,4 %. Pokles tohoto ukazatele byl zpozorován v roce 2009, kdy klesl o 3,2 %. Pokles byl zapříčiněn sníženou výkonovou spotřebou. Kolísavý trend lze spatřit u ukazatele Osobní náklady/Výnosy. Klesajícím trendem se vyznačuje ukazatel VH před zdaněním/Přidaná hodnota. V roce 2008 z důvodu ztráty byl ukazatel záporný. Jelikož společnost dosahuje v posledních letech snižujícího se zisku, klesá i tento ukazatel. Tržby na jednoho zaměstnance se vyvíjí kolísavě, což je způsobeno kolísavým trendem vývoje celkových tržeb ve společnosti. Podíl přidané hodnoty na výnosech od roku 2009 postupně klesá. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě od

roku 2009 roste. To dokazuje, že osobní náklady se každým rokem zvyšují rychleji než přidaná hodnota společnosti.

Tab. 16 Ostatní ukazatele společnosti

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Výkonová spotřeba/Výnosy	66,96 %	63,76 %	65,37 %	68,80 %
Osobní náklady/Výnosy	26,13 %	25,10 %	25,83 %	24,72 %
Odpisy/Výnosy	2,44 %	2,56 %	2,27 %	1,73 %
Osobní náklady/Přidaná hodnota	99,23 %	83,08 %	89,60 %	93,59 %
Odpisy/Přidaná hodnota	9,27 %	8,47 %	7,88 %	6,55 %
Přidaná hodnota/Výnosy	26,34 %	30,21 %	28,82 %	26,42 %
VH před zdan./Přidaná hodnota	-6,80%	5,83 %	3,27 %	0,14 %
Přidaná hodnota/Počet zam. *	262,94	299,01	284,87	274,95
Tržby/Počet zam. *	983,66	984,33	970,97	1016,79
Osobní náklady/Počet zam. *	260,91	248,43	255,24	257,34

Zdroj: vlastní zpracování

* v tis. Kč na 1 zaměstnance

5.3.5 Souhrnné ukazatele

Z – Skóre (Altmanův model)

Altmanův model, nebo-li Z – Skóre se řadí mezi nejpoužívanější modely, které hodnotí finanční výkonnost a vypovídají o finanční situaci dané společnosti.

Tab. 17 Altmanův model

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
0,717 x ČPK/A	0,453	0,528	0,501	0,527
0,847 x ČZ/A	-0,030	0,023	0,015	0,001
3,107 x EBIT/A	-0,125	0,117	0,057	0,003
0,420 x VK/CZ	0,055	0,074	0,079	0,082
0,998 x T/A	2,209	2,113	1,922	2,060
Z - Skóre	2,562	2,855	2,574	2,673

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší než 2,99, má společnost uspokojivou finanční situaci. Nevyhraněnou finanční situaci má společnost, která dosahuje hodnoty Z – Skóre v rozmezí od 1,81 až 2,99. Při hodnotě menší než 1,81 má společnost velké finanční problémy. Hodnoty Z – Skóre se ve společnosti Komponenty, a. s. ve všech sledovaných letech pohybovaly zhruba ve stejné výši, a to v intervalu od 2,56 do 2,86. Můžeme tedy říci, že společnost má nevyhraněnou finanční situaci. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2009.

Index IN 01

Další souhrnný ukazatel, index IN 01, měří také výkonnost dané společnosti. Pokud je hodnota indexu větší než 1,77, podnik tvoří hodnotu. Interval hodnot od 0,75 do 1,77 se nazývá šedá zóna. V případě, že společnost dosahuje hodnoty indexu menší než 0,75, znamená to, že má společnost velké finanční problémy. Z následující tabulky vyplývá, že daná společnost se nachází v tzv. šedé zóně. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2009, avšak ani tak nedosáhla hodnoty 1,77. Od roku 2009 index klesá, což považuje za negativní trend.

Tab. 18 Index IN 01

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
0,13 x A/CZ	0,147	0,153	0,155	0,020
0,04 x EBIT/Nákl. úroky	0	0	0	0
3,92 x EBIT/A	-0,158	0,147	0,072	0,003
0,21 x V/A	0,472	0,447	0,412	0,444
0,09 x OA/Kr. CZ	0,361	0,551	0,380	0,423
Index IN 01	0,822	1,298	1,019	0,890

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.6 Spider analýza

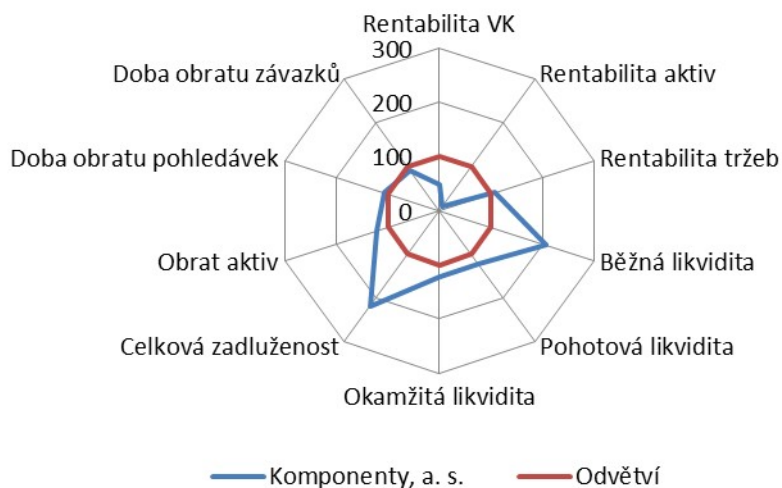
Pomocí vybraných poměrových ukazatelů poskytuje spider analýza srovnání společnosti Komponenty, a. s. s odvětvím za rok 2010. V oblasti rentability daná společnost nedosahuje ani zdaleka hodnot ostatních firem v odvětví. Například rentabilita vlastního kapitálu je v odvětví jednou tak vyšší než ve sledované společnosti. Celková zadluženost společnosti je v daném roce přes 80 %, v odvětví celková zadluženost nedosahuje ani 40 %. Vysoká zadluženost společnosti Komponenty, a. s. je zapříčiněna vysokými závazky za ovládající a

řídící osobou. Ukazatele obratovosti aktiv i závazků jsou srovnatelné s ukazateli obratovosti v odvětví. Obratovost aktiv je v dané společnosti vyšší než v odvětví a to považuje za pozitivní, na rozdíl od obratovosti závazků, která dosahuje lepších hodnot v odvětví.

Tab. 19 Spider analýza za rok 2011

Ukazatel		Komponenty, a. s.	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita VK	10,90 %	22,38 %
	Rentabilita aktiv	0,89 %	8,89 %
	Rentabilita tržeb	8,89 %	8,37 %
Likvidita	Běžná likvidita	4,22	2,05
	Pohotová likvidita	1,93	1,58
	Okamžitá likvidita	0,76	0,62
Zadluženost	Celková zadluženost	83,67 %	38,54 %
Obratovost	Obrat aktiv	1,93	1,58
	Doba obratu pohledávek	64,67	60,60
	Doba obratu závazků	40,47	44,62

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 13 Spider analýza (vlastní)

5.3.7 Zhodnocení finanční analýzy

Vzhledem k poměru dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se řadí daná společnost mezi ryze výrobní podniky. 90 % celkových aktiv tvoří oběžná aktiva, především zásoby společ-

nosti. Z analýzy majetkové a finanční struktury podniku lze také spatřit velký podíl cizích zdrojů, které tvoří hlavně závazky za ovládající a řídicí osobou. Těž vysoký podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a výkonová spotřeba svědčí o výrobním podniku. Společnost v roce 2008 vykazovala ztrátu. Od tohoto roku dosahuje zisku, čímž snižuje neuhrazenou ztrátu minulých let hospodaření. Z provedené analýzy zadluženosti vyplývá, že společnost Komponenty, a. s. se pohybuje nad hranicí doporučených hodnot. Zadluženost v ostatních společnostech v odvětví je v rozmezí doporučených hodnot. Celková zadluženost společnosti je ve všech letech přes 80 % a to z důvodu vysokých závazků za ovládající a řídicí osobou. Společnost nevyužívá žádné bankovní úvěry ani jiné finanční výpomoci, které by zadluženost společnosti ještě navýšily. Ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji ukazují na skutečnost, že společnost nemá problémy s úhradou svých závazků, je finančně stabilní, avšak je zbytečně překapitalizována. Na tuto skutečnost poukazuje i analýza rozdílových ukazatelů, kdy oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky společnosti ve všech sledovaných letech. U analýzy likvidity společnost převyšuje doporučené hodnoty i hodnoty ostatních společností v odvětví. Především hodnota ukazatele běžné likvidity je značně vysoká. Je to zapříčiněno především tím, že společnost vykazuje stále rostoucí stav zásob, které zbytečně vážou peněžní prostředky, které by mohly být efektivněji investovány. Vysoké hodnoty likvidity na jedné straně znamenají, že společnost nemá problémy s úhradou svých závazků, na druhé straně velké množství zásob svědčí o neefektivitě hospodaření. Dalším problémem společnosti je doba obratu zásob, která se postupně navyšuje a je téměř jednou tak velká jako průměrná doba obratu zásob v odvětví. Tento fakt opět upozorňuje na zbytečně velké množství zásob v dané společnosti. Velký problém má společnost Komponenty, a. s. s rentabilitou. V roce 2008 byla rentabilita společnosti záporná z důvodu ztráty. Společnost dosahuje velmi nízkých hodnot rentability na rozdíl od průměrných hodnot ostatních firem v odvětví. Pokud se společnosti v příštích letech nepodaří navýšit hodnoty rentability, bude muset řešit otázku, zda je výhodné pokračovat v hospodaření společnosti.

5.4 Analýza a prognóza makrookolí

Při zpracování finančního plánu se budu opírat o analýzu dosavadního vývoje a prognózu hospodaření ČR. Jelikož společnost Komponenty, a. s. je závislá na exportu do zemí Eurozóny, především do Itálie a Německa, využiji pro tvorbu finančního plánu poznatky

o vývoji hospodaření v těchto zemích. Finanční plán bude ovlivňovat i současná situace obuvnického průmyslu. Veškeré výrobky společnosti Komponenty, a. s. totiž směřují právě do tohoto průmyslu.

5.4.1 Obuvnický průmysl

Obuvnictví je diverzifikovaným odvětvím, které zahrnuje pestrou paletu materiálů (textil, umělé hmoty, pryž a kůže) a výrobků od různých druhů pánské, dámské a dětské obuvi až po specializovanějších výrobky jako boty na trekking či ochrannou obuv. Tato rozmanitost koncových výrobků odpovídá velkému množství průmyslových procesů, podniků a tržních struktur. Dvě třetiny celkové obuvnické produkce EU je přitom koncentrováno do tří zemí: Itálie, Španělska a Portugalska, přičemž v Itálii se vyrábí přibližně 50 % celkové produkce EU. (Evropská komise, 2012)

Obuvnický průmysl byl velmi tvrdě postižen vývojem na světových trzích a konkurencí dovozových výrobků, což způsobilo ekonomické potíže celé řadě českých výrobců. Stejně nepříznivě se projevil růst nákladů a vliv měnového kurzu – dlouhodobé posilování koruny se v tomto odvětví vzhledem k nižší produktivitě projevilo výrazně negativně. Obuvnický průmysl bude v budoucnu doprovázet pokles zaměstnanosti, do roku 2020 může zaniknout až jedna třetina pracovních míst, které mělo toto odvětví v roce 2008. Obuvnictví zůstane pod silným tlakem dovozu a jeho budoucnost závisí na schopnosti výrazně zvýšit produktivitu práce, která je zatím stále nedostatečná. Dlouhodobé perspektivy pro odvětví nemusí být tak negativní, pokud se podaří odstranit alespoň část slabin, které v současné době snižují jeho konkurenceschopnost. Mezi slabiny tohoto odvětví patří zaměření na výrobní část produktového řetězce, která má nižší přidanou hodnotu a je nejvíce vystavena vlivu levnější zahraniční konkurence. Navíc má slabší výzkumnou základnu, což snižuje poptávku po vysoce kvalifikovaných pracovnících a inovační potenciál odvětví obecně. U všech zmíněných slabin jsou však patrné známky zlepšování. Poroste význam pracovníků, kteří budou schopni lépe kombinovat odborné znalosti v oblasti obuvnictví se znalostmi v oblasti technologie a moderního strojního vybavení (na středoškolském stupni) a se znalostmi potřeb zákazníků, trendů na trhu, logistiky a marketingu (na středoškolském a vysokoškolském stupni). Právě tyto nevýrobní činnosti jsou českými podniky v řadě odvětví opomíjeny a přitom představují základ konkurenceschopnosti většiny průmyslových společností ve vyspělých zemích. (Národní vzdělávací fond, 2012)

5.4.2 Analýza dosavadního vývoje hospodaření ČR

Z tabulky vyplývá, že největšího růstu HDP dosáhla ČR v roce 2008. V porovnání s rokem 2007 sice došlo k mírnému zpomalení růstu HDP v důsledku celosvětové hospodářské krize, přesto společnosti prosperovaly a dosahovaly vysokých tržeb. Kurz české koruny vůči euru se vyvíjel pro exportně založené společnosti nepříznivým trendem. V roce 2007 činil kurz CZK/EUR 27,762, v roce 2008 se snížil na 24,942. Průměrná roční inflace v roce 2008 dosáhla 6,3 %. Jednalo se o nejvyšší průměrnou roční míru inflace za posledních několik let. Nejvyšší míra inflace byla v roce 1998, kdy dosáhla 10,7 %. Tento vzrůst inflace zapříčinilo mnoho faktorů, mezi které náleží zejména citelný vzestup cen potravin, zvýšení sazby DPH, zvýšení spotřební daně, zvýšení cen energií, regulovaného nájemného a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. (Pazderová, 2009)

Tab. 20 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
HDP	3,1 %	-4,7 %	2,7 %	1,7 %
Inflace	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %
CZK/EUR	24,94	26,45	25,29	24,59

Zdroj: vlastní zpracování dle CZSO

V roce 2009 zasáhla českou ekonomiku naplno hospodářská krize a ekonomická recese se dotkla všech odvětví. Došlo k celosvětovému poklesu poptávky po zboží a službách. Především ve zpracovatelském průmyslu došlo k poklesu výkonnosti. Kurz CZK/EUR vzrostl na 26,445. V tomto období rovněž prudce narostla nezaměstnanost. Inflace dovršila hodnoty pouze 1,0 %, docházelo k poklesu cen pohonných hmot, potravin a nealkoholických nápojů. (Urbánek, 2010)

Rok 2010 s sebou přinesl oživení ekonomiky. V roce 2010 vzrostlo HDP oproti roku 2009 o 2,7 %. Pozitivní vývoj roku byl způsoben hlavně rostoucí výkonností automobilového průmyslu a strojírenství. Začalo se opět dařit se exportu zejména v gumárenském průmyslu a kovovýrobě. Kurz české koruny vůči euru neustále klesal, což znamenalo nepříznivou zprávu pro exportní společnosti. Inflace dosahovala hodnoty 1,5 %. (Urbánek, 2011)

V roce 2011 ekonomika zaznamenávala opět nárůst HDP, tentokrát o 1,7 %. Tahounem růstu byl hlavně zpracovatelský průmysl, který dokázal svým růstem eliminovat významné odvětvové poklesy ve stavebnictví, v informačních a komunikačních činnostech,

v profesních, vědeckých či technických činnostech. Inflace dosáhla výše 1,9 %. Vývoz vzrostl o 11 %, zatímco dovoz pouze o 7,5 %. (Urbánek, 2012)

5.4.3 Prognóza vývoje hospodaření ČR

Pro ČR se původně pro rok 2012 očekával růst HDP o 0,7 %. Česká národní banka (dále „ČNB“) však výhled české ekonomiky zhoršila a podle ní nás čeká stagnace nebo jen velmi nepatrný růst. Je to dáno zejména přetrvávajícími problémy v Eurozóně a zhoršenými makroekonomickými vyhlídkami hlavních obchodních partnerů. V ČR dojde k poklesu výdajů domácností, za což může nepříznivá příjmová situace obyvatel, dojde ke zvýšení DPH, podmínky na pracovním trhu se budou zhoršovat. Ministerstvo financí ČR (dále jen „MF ČR“) nevyklučuje ani recesi české ekonomiky. Většina odvětví však očekává, že výroba by se měla udržet na úrovni loňského roku. Průměrná míra inflace se pravděpodobně vyšplhá nad úroveň inflačního cíle ČNB. Zvýšení inflace v roce 2012 je dáno zejména očekávaným dopadem změn DPH. V roce 2013 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,5 %. (Patria online, 2012)

Tab. 21 Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	0,2 %	1,6 %	3,1 %	2,8 %	2,8 %
Inflace	3,2 %	1,6 %	2,1 %	2,2 %	2,2 %
CZK/EUR	25,60	25,30	25,00	24,60	24,30

Zdroj: vlastní zpracování dle MF ČR

Díky situaci ve světě došlo na konci minulého roku k výraznému oslabení koruny. Šlo o důsledek velmi napjaté situace na finančních trzích, narůstající averze k riziku a projevil se i fakt, že ne všichni investoři dostatečně rozlišují různé makroekonomické podmínky jednotlivých zemí. Toto oslabení bylo vnímáno pozitivně zejména kvůli exportérům. MF ČR změnilo výhled na budoucí kurz české koruny. Průměrný kurz by měl v roce 2012 dosáhnout 25,60 CZK/EUR, oproti dlouhodobému trendu by tak měl být o cca 9 % slabší. Nicméně v delším časovém horizontu by koruna měla posilovat.

Odhadnout vývoj české ekonomiky do budoucna je velmi obtížné, neboť neustále panují obavy z dopadů dluhové krize Eurozóny. Predikce vývoje české ekonomiky je založena podle MF ČR na tzv. non-event scénáři. Ten vychází z toho, že nedojde k zásadnímu vy-

hrocení dluhové krize. Zároveň je nutné počítat s významnými rizikovými událostmi, jako jsou například řízený či neřízený default některé země Eurozóny, nutnost přijetí pomoci některou z velkých zemí Eurozóny, ohrožení stability bankovního sektoru v Eurozóně, hlubší recese v Německu, odchod jedné nebo několika zemí z Eurozóny. Hlavním rizikem pro českou ekonomiku zůstává vývoj evropské poptávky. Evropská ekonomika balancuje na hraně recese, zatímco dluhová krize nadále pokračuje. Není zřejmé, jakým směrem se Evropa vydá, zda bude razantně řešit dluhy, nebo stále více debatovat. Z tohoto pohledu proto zůstává výhled evropské poptávky zásadním rizikem pro jakýkoliv odhad vývoje u nás. (Akrman, 2012)

5.4.4 Srovnání odvětví se společnostmi Komponenty, a. s.

Odvětví pryžových a plastových výrobků patří obecně po celou řadu let mezi hlavní tahouny české ekonomiky. Rekordní růst HDP 6,1 % byl v roce 2007. V tomtéž roce byla rekordní výše tržeb, přes 85,5 mld. Kč. Jak již bylo zmíněno, v roce 2008 česká ekonomika dosahovala růstu HDP přes 3 %. HDP v roce 2008 oproti roku 2007 tedy kleslo o 3,1 %, klesaly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby v odvětví klesly téměř o 11 %, u společnosti Komponenty, a. s. klesly o více než 14 %. Přesto společnosti z odvětví pryžových výrobků dosahovaly velmi vysokých tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Rekordním tržbám z roku 2007 se však nepřiblížily. Jelikož je toto odvětví exportně orientováno, snížil se v roce 2008 vývoz plastových výrobků téměř shodně jako tržby.

Rok 2009 znamenal pro českou ekonomiku hluboký propad HDP, výrazně klesly tržby společností ve všech odvětvích. V porovnání s rokem 2007 klesly tržby u odvětví zhruba o 25 %. Tržby i vývoz společnosti Komponenty, a. s. tentokrát klesly zhruba o 9 %. V odvětví byl zaznamenán významnější pokles, tržby se snížily o 16 %, vývoz o 6,7 %.

Rok 2010 s sebou přinesl oživení poptávky, tržby se zvyšovaly a řada společností efektivněji využívala své výrobní kapacity. Přes značný nárůst tržeb však odvětví pryžových výrobků nedosáhlo rekordních tržeb z roku 2007. Společnostem v odvětví se zvýšily tržby o 18,35 %, vývoz vzrostl o 23,21 %. Komponenty, a. s. se potýkaly s nízkým počtem zakázek a proto tržby nadále klesaly, konkrétně o 3,83 %.

V roce 2011 byl růst HDP o 1,7 %. Tržby společnosti Komponenty, a. s. se konečně začaly zvyšovat, konkrétně o 5,18 % oproti roku 2010. Vývoz vzrostl rovněž o 5,18 %. Údaje

o tržbách a vývozu v odvětví za rok 2011 nebyly v době psaní diplomové práce dostupné. Přesto můžeme říct, že zaznamenají nárůst oproti předchozímu roku.

Z teritoriálního hlediska je vývoz orientován především do zemí Eurozóny. Je tedy nutné sledovat vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Poměr české koruny k euru se od roku 2009 neustále snižuje. To je pro odvětví, které je závislé na vývozu svých výrobků, velmi nepříznivé a může dokonce ohrozit existenci některých podniků.

Prostřednictvím následujících tabulek dokážeme porovnat vývoj tržeb a vývozu mezi odvětvím CZ-NACE 22.1 a společností Komponenty, a. s.

Tab. 22 Vývoj vybraných ukazatelů v odvětví CZ-NACE 22.1

Ukazatel v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Tržby	76 259 158	64 036 669	75 787 948	x
% změna	-10,88 %	-16,03 %	18,35 %	x
Vývoz	51 638 600	48 177 300	59 357 900	x
% změna	-10,32 %	-6,7 %	23,21 %	x
Index cen	97,2	97,9	98,1	x

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO

Tab. 23 Vývoj vybraných ukazatelů ve společnosti

Ukazatel v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Tržby	249 498	227 217	218 514	229 831
% změna	-14,15 %	-8,93 %	-3,83 %	5,18 %
Vývoz	199 598	181 774	174 811	183 865
% změna	-14,26 %	-8,92 %	-3,83 %	5,18 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.5 Prognóza vývoje hospodaření v Eurozóně

Příští vývoj odvětví pryžových výrobků závisí na dalším vývoji světové ekonomiky. Hospodářství Eurozóny se podle Evropské komise v letošním roce propadne o 0,3 %. Negativní výhled ekonomiky Eurozóny je ovlivněn slabou jak slabou globální, tak domácí poptávkou. Ekonomická nálada zůstává stále na nízkých úrovních, přetrvává značná míra nejistoty a nedůvěry, stres na finančních trzích pomalu polevuje. V případě celé Evropské unie

bude HDP letos stagnovat, přestože se ještě v listopadu minulého roku se předpokládal nárůst o 0,6 %. Pro rok 2013 se očekává růst HDP o 1,1 %. V příštích letech bude docházet ke stabilizaci evropské ekonomiky. Pokud jde o inflaci, její tempo by nemělo ohrozit cenovou stabilitu. (Patria online, 2012)

Pro exportně založené společnosti, mezi které se společnost Komponenty, a. s. řadí, je v první řadě nejdůležitějším obchodním partnerem Itálie, poté Německo. Do těchto zemí směřuje více než 50 % z celkového vývozu společnosti. Proto nás zajímá vývoj ekonomiky především v těchto zemích.

Vývoj hospodaření v Itálii

V roce 2011 se ve srovnání s rokem 2010 zvýšil HDP Itálie o 0,5 %. V posledních měsících roku 2011 nastoupila recese, která bude pokračovat po většinu roku 2012. Všechny součásti HDP v posledním čtvrtletí klesaly s výjimkou exportu, který vzrostl o 1,6 %. Evropská komise ve své prognóze odhaduje, že italský hrubý domácí produkt se letos propadne o 1,3 %. Italská vláda zatím předpověď vývoje ekonomiky neupravila a nadále počítá s původním odhadem poklesu o 0,4 %, což ale analytici považují za nereálné. Některé profesní organizace jsou ale ještě daleko pesimističtější. Například sdružení italských podniků Assonime předpovídá pokles o 2 %. (Králíček, 2012a)

Nepřehlédnutelnou charakteristikou italské ekonomiky je vysoký veřejný dluh (v roce 2011 činil 120,1% HDP), který je považován také za hlavní slabinu Itálie. Itálie se stala v současné době dalším státem Eurozóny, jež je blízko stavu, kdy nebude schopna dostát svým závazkům ohledně svého zadlužení. V roce 2011 byl vysoký dluh spolu se zpomalující ekonomikou a dluhovou krizí v Eurozóně zřejmě hlavní příčinou obav investorů na dluhopisovém trhu. Itálie byla přinucena přijat balíčky fiskálních restriktivních opatření s cílem dosáhnout vyrovnaného rozpočtu v roce 2013. Přes třicet miliard eur mají zajistit větší škrty i vyšší daně. Ty se plně projeví v letošním roce a budou tak mít další negativní efekt na ekonomický růst. V dalším letech analytici předpokládá růst italské ekonomiky o 0,8 %. (Finance, 2011)

Vývoj obuvnického průmyslu v Itálii

V roce 2010 německá publikace Textilwirtschaft vydala článek o obuvnickém průmyslu v Itálii. Podle této publikace se export italských producentů obuvi zvýšil o 6,3 %, což znamenalo téměř růst na 4 mld. Eur. Cena obuvi přitom zaznamenává pokles o 3 %. Italská

obuv směřuje především do Německa a Rakouska, následuje Švýcarsko, Francie a USA. (Textilwirtschaft, 2010)

Italský trh s obuví v roce 2011 poté, co v roce 2010 přinesl jen malý růst, stagnoval. V roce 2009 zaznamenaly tržby obuvnického průmyslu propad o 1,3 %. V roce 2011 oproti roku 2007 se tržby zvýšily pouze o 0,1 %. (MarketLine Industry Profile, 2012a)

Tab. 24 Vývoj obuvnictví v Itálii

Obuvnictví	2008	2009	2010	2011
Tržby v mil. EUR	3 441,6	3 395,4	3 429,4	3 429,4
% změna	0,0 %	-1,3 %	1,0 %	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MarketLine Industry Profile

Pro následující roky 2012 až 2016 se předpokládá pouze nepatrný nárůst tržeb obuvnického průmyslu, konkrétně o 0,1 až 0,2 %. Celkem se tržby v roce 2016 ve srovnání v rokem 2011 zvýší o 0,2 %. (MarkerLine Industry Profile, 2012a)

Tab. 25 Prognóza obuvnictví v Itálii

Obuvnictví	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby v mil. EUR	3 434,2	3 438,6	3 443,2	3 449,0	3 456,5
% změna	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MarketLine Industry Profile

Vývoj hospodaření v Německu

V loňském roce německá ekonomika vzrostla o 3 % a už druhým rokem za sebou si udržela silný růst. Německo trpí mírným poklesem poptávky ze zahraničí, což bylo jasně patrné i v zahraničním obchodě, jehož přebytek v prosinci výrazně klesl. (Králíček, 2012b)

Institut Ifo a německá centrální banka snížily odhad růstu německé ekonomiky na příští rok na 0,4 %, zatímco ještě před půl rokem předpovídaly růst o 1,8 %. Největší evropská ekonomika a hlavní odbytiště řady českých firem by podle analytiků Ifo mohla ztratit dynamiku v důsledku krize v Eurozóně, která nutí firmy omezovat investice a která se podepsala na poklesu vývozu. Zhoršení odhadu růstu na polovinu toho, co analytici institutu očekávali teprve před několika měsíci, jen potvrzuje, jak rychle se mění okolní podmínky. V případě Německa se dlouho zdálo, že země unikne dopadům krize, s kterou se potýká okraj Eu-

rozóny. Ifo dále uvádí, že hospodářské oživení v Německu zřejmě nebude pokračovat. Jeho analytici předpokládají, že ztráta dynamiky ve světové ekonomice a především úsporná opatření v Eurozóně povedou k tomu, že firmy budou vyvážet méně, než se až dosud čekalo. „Za předpokladu, že krize v Eurozóně se nezhorší a především Itálie bude schopna dál se financovat na trzích, Německo by se mělo recesi vyhnout,“ uvádí Ifo. Někteří ekonomové se dokonce obávají návratu recese do Německa. V dalších letech se má německá ekonomika oživit a stoupat o 1,6 %. (Mladá fronda, 2011)

Vývoj obuvnického průmyslu v Německu

Tržby německého trhu s obuví vzrostly o 1 % v roce 2011 a dosáhly hodnoty přes 8,6 mld. Eur. Ve srovnání s rokem 2007 je to průměrný nárůst o 1,9 %. (MarketLine Industry Profile, 2012b)

Tab. 26 Vývoj obuvnictví v Německu

Obuvnictví	2008	2009	2010	2011
Tržby v mil. EUR	8 108,8	8 089,3	8 647,5	8 734,2
% změna	0,0 %	-0,2 %	6,9 %	1,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MarketLine Industry Profile

Tab. 27 Prognóza obuvnictví v Německu

Obuvnictví	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby v mil. EUR	8 864,6	9 084,7	9 322,8	9 583,2	9 864,4
% změna	1,5 %	2,5 %	2,6 %	2,8 %	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle MarketLine Industry Profile

Očekává se, že tržby obuvnického průmyslu v Německu budou i nadále zaznamenávat pomalý nárůst. V roce 2016 by tržby německého obuvnického průmyslu měly dosáhnout hodnoty téměř 10 mld. EUR. To představuje roční průměrnou míru růstu tržeb mezi lety 2011 až 2016 2,5 %. (MarketLine Industry Profile, 2012b)

6 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Komponenty, a. s. Finanční plán by měl managementu společnosti napomoci k dosažení operativních a strategických cílů, optimalizovat jejich rozhodnutí. Finanční plán vychází v provedené finanční analýzy a z analýzy makrookolí. Dlouhodobý finanční plán bude vytvořen na období let 2012 až 2016. Základní varianta předpokládá růst tržeb, zvyšování rentability a udržení stávajícího počtu zaměstnanců. Jelikož existence obuvnického průmyslu je do budoucna ohrožena a vývoj zemí Eurozóny i ČR je velmi nejasný, bude vypracována i pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu, která bude uvažovat s poklesem tržeb a snižováním mezd pro zaměstnance společnosti. Dále bude vypracován krátkodobý finanční plán pro rok 2012 v základní variantě.

6.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Na základě analýzy a prognózy makrookolí bylo zjištěno, že ekonomika ČR bude v letošním roce stagnovat, popřípadě zaznamená jen nepatrný nárůst. V dalších letech by HDP ČR měl zaznamenávat rostoucí trend. Nejvyššího růstu by podle prognóz měl dosáhnout v roce 2013, a to 3,1 %. Inlace se v letošním roce očekává nad úroveň inflačního cíle ČNB. Očekává se, že přesáhne hodnotu 3 %. Je nutné počítat se zvýšenou sazbou DPH, tudíž dojde ke zvýšení nákladů na výrobu. V průběhu následujících let má docházet k postupnému posilování české koruny a měnový kurz CZK/EUR by měl klesat.

HDP Eurozóny se podle předpovědi analytiků propadne o 0,3 %. Na trzích přetrvává nejistota, nedůvěra a domácí i zahraniční poptávka je pořád slabá. V dalších letech by HDP Eurozóny měl růst okolo 1,1 %. Postupně bude docházet ke stabilizaci ekonomiky a očekává se její pomalý růst. Největší hrozbou zůstává dluhová krize, v současné době především dluhová krize Itálie. Itálie a Německo jsou pro společnost Komponenty, a. s. velmi významnými partnery. Výše tržeb, objem výroby, ale i budoucí existence dané společnosti závisí tedy na vývoji ekonomiky a obuvnického průmyslu v Itálii a Německu.

V roce 2012 bude Itálii provázet recese, propad HDP se očekává až 1,3 %. Na základě řady fiskálních restriktivních opatření by v roce 2013 mělo dojít k vyrovnanému rozpočtu této země. Obuvnický průmysl zaznamenává v poslední době stagnaci, do budoucna se ale předpokládá mírné oživení tohoto odvětví, a to o 0,1 až 0,2 %. Tržby a výrobu společnosti

ovlivňuje i situace v Německu. Zde dochází k mírnému poklesu poptávky ze zahraničí. Růst HDP se odhaduje na 0,4 %, Postupně se očekává růst HDP o 1,6 %. Tržby v obuvnickém průmyslu se budou zvyšovat zpočátku o 1,5 %, od roku 2013 porostou o 2,5 %.

Cílem společnosti je posílit mezinárodní konkurenceschopnost získáním nových zahraničních obchodních partnerů. Společnost plánuje v letošním roce i v následujících letech zúčastňovat se mezinárodního veletrhu LINEAPELLE v Itálii, který se koná dvakrát ročně. Zde by mohla získat nové obchodní partnery a zlepšit osobní vztahy se stávajícími partnery. Export společnosti do zemí EU tvoří cca 70 % obratu společnosti. Aby společnost mohla tento podíl udržet a navýšit, je pro ni nezbytné získávat nové odběratele. Počet stávajících odběratelů se pohybuje kolem 450. Společnost usiluje o nalezení nových kontaktů, které by společnosti zvýšily obrat o minimálně 3 až 5 % ročně na trzích EU. Dále chce zaměřit export do Ruska, což by přineslo další zvýšení tržeb. V budoucnu by ráda zvýšila export obuvnických komponentů také do Rakouska či na Slovensko. V následujících letech společnost uvažuje o investicích do výrobních forem a rozsáhlé opravy výrobních strojů. Společnost v posledních několika letech dodává speciální podešve pro ortopedii, sport a pracovní obuv. Předpokládá se postupné zvyšování poptávky právě po těchto speciálních podešvích. V případě zvyšujících se tržeb bude společnost schopna snižovat závazky za ovládající a řídicí osobou.

6.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plán výkazu zisku a ztráty na roky 2012 až 2016 je součástí příloh této diplomové práce, konkrétně v příloze P VI.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří nejvýznamnější položku ze všech výnosů společnosti. Tržby společnosti Komponenty, a. s. se od roku 2008 neustále snižovaly. Teprve v roce 2011 došlo k nárůstu tržeb oproti roku 2010 o 5,2 %. I tak ale tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb nedosáhly hodnoty z roku 2008. Pokles tržeb byl způsoben nízkou domácí, ale především zahraniční poptávkou. Ve společnosti se naplno projevila hospodářská krize, společnost disponovala menším počtem zakázek a byla nucena snižovat stavy svých zaměstnanců. Teprve v roce 2011 se tržby začaly navyšovat z důvodu rostoucí poptávky z Německa a Itálie. V následujících letech se předpokládá postupné zvyšování poptávky po obuvnických komponentech a tím i postupné zvyšování tržeb. Zlepšení tržeb

chce společnost podpořit pravidelnou účastí na veletrhu LINEAPELLE v Bologni. Plán tržeb vychází z předpokládaného objemu prodeje vlastních výrobků a služeb. Vzhledem k minulému období, prognóze makroekonomických ukazatelů v ČR a Eurozóně jsem spolu s panem ekonomem Ing. Kotíkem sestavila plán prodeje. V roce 2012 společnost plánuje růst tržeb v Eurozóně o 4 % vyšší než v roce 2011. Export do zemí Německa a Itálie by měl v roce 2012 tvořit 72 %. Tržby v tuzemsku porostou tempem vždy o 0,5 %. Vzhledem k budoucím předpovědím o vývoji obuvnického průmyslu v Německu a Itálii a o vývoji ekonomik těchto zemí, se budou tržby od roku 2013 zvyšovat tempem o 4,5 %. V roce 2014 by export společnosti měl překročit 80 % celkových tržeb a výše tržeb byla měla překročit hodnotu tržeb z roku 2008. Výši tržeb bude ovlivňovat měnící se kurz CZK/EUR. Koruna by v budoucnu měla postupně posilovat a společnosti tak hrozí větší kurzové ztráty. Společnost nyní nevyužívá žádné bankovní produkty, které by mohly kurzové ztráty minimalizovat a neuvažuje o jejich zavedení ani v blízké budoucnosti. V současné době společnost obdržela objednávku na výrobu speciálních pryžových podešví z Hongkongu. Tato zakázka by měla společnosti přinést tržby přes 80 mil. Kč. O přijetí této zakázky se však stále jedná, proto není zahrnuta ve finančním plánu. Společnost nabízí služby v podobě pronájmu nebytových prostor a zprostředkovatelské služby týkající se výroby obuvnických komponentů. Tempo růstu těchto tržeb je plánováno ve výši 2 % ročně.

Tab. 28 Prognóza vývoje tržeb za výrobky a služby

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby tuzemsko	65 308	65 634	65 963	66 292	66 624
Tržby zahraničí	167 721	175 268	183 155	191 397	200 010
Služby	3 650	3 723	3 797	3 873	3 950

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží v minulých letech postupně klesaly. Společnost nemá do budoucna záměr prodávat zboží, proto s těmito tržbami nepočítá.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu vykazují ve společnosti kolísavý trend. Předmětem těchto tržeb jsou především tržby z prodeje materiálu, například prodej barelů lepidel nebo kaučuku drobným firmám ve Zlíně. Výše těchto tržeb se bude pohybovat ve

stejně výši jako minulý rok. Společnost nepředpokládá prodej dlouhodobého majetku, tudíž s tržbami z prodeje dlouhodobého majetku neuvažuje.

Tab. 29 Prognóza vývoje tržeb z prodeje materiálu

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje materiálu	8 924	8 924	8 924	8 924	8 924

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní provozní výnosy

Výše této položky v letech 2008 až 2011 neustále klesá. Do budoucna se však předpokládá stejná úroveň jako v roce 2011. Do ostatních provozních výnosů společnost zahrnuje různé provize, dobropisy, pojistná plnění a tržby za drobný prodej, například prodej železa.

Tab. 30 Prognóza vývoje ostatních provozních výnosů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Úhrady od pojišťovny	30	30	30	30	30
Ostatní provozní výnosy	305	305	305	305	305

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosové úroky

Výnosové úroky tvoří výnosy z běžných účtů a úroky z půjček poskytnutých zaměstnancům. Společnost využívá hlavní bankovní účet u Volksbank CZ a záložní účet u ČSOB. Přes banku Volksbank CZ se uskutečňují veškeré zahraniční platby, účet u ČSOB slouží pro platby tuzemské a slovenské. V průběhu plánovacího období se předpokládá nárůst výnosových úroků z běžných účtů o 2 %. Výše ostatních úroků je naplánována ve stejné výši jako v roce 2011.

Tab. 31 Prognóza výnosových úroků

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Úroky z běžných účtů	47	48	49	50	51
Úroky z poskyt. půjček	4	4	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy vykazují během posledních let kolísavý trend. Tuto položku tvoří především kurzové zisky, které vznikají při obchodování se zahraničím. Oproti roku 2011 se kurzové zisky sníží, v dalších letech pak předpokládáme stejnou výši. Ostatní finanční výnosy jsou stanoveny na úrovni předchozího roku.

Tab. 32 Prognóza ostatních finančních výnosů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Kurzové zisky	2 134	2 134	2 134	2 134	2 134
Ostatní finanční výnosy	2	2	2	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba tvoří největší podíl na celkových nákladech společnosti. Tato položka se skládá ze spotřeby materiálu a energie a služeb. Spotřeba materiálu a energie se bude zvyšovat v závislosti na tržbách z prodeje vlastních výrobků. Očekává se každoroční růst spotřeby přímého materiálu o 3 % a nepřímého materiálu o 1 %.

Tab. 33 Prognóza vývoje výkonové spotřeby

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Přímý materiál	137 829	141 964	146 223	150 610	155 128
Režijní materiál	6 905	6 974	7 044	7 115	7 186
Cenová odchylka mat.	-14 150	-13 726	-13 314	-12 915	-12 527
Pohonné hmoty	340	354	368	383	398
Elektrická energie	13 680	14 091	14 514	14 949	15 397
Plyn	62	63	65	66	67
Vodné	258	263	268	274	279
Pára	6 207	6 270	6 332	6 396	6 460

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová odchylka materiálu je rozdíl mezi skutečnou pořizovací cenou materiálu a cenou na kartě materiálu. Tato cenová odchylka snižuje spotřebu materiálu. Společnost má v účetním softwaru uvedené pevné pořizovací ceny, které jsou vyšší než reálné pořizovací ceny. Proto při účtování vznikají tyto rozdíly. Po konzultaci s panem Kotíkem se předpo-

kládá pokles těchto odchylek o 3 %. Výše nákladů na pohonné hmoty se v důsledku prudkého zvýšení cen nafty a benzínu bude navyšovat každoročně o 4 %. Dále zde musíme brát v úvahu každoroční zvyšování cen vody, plynu a elektrické energie, do kterého se promítne i zvýšení sazby DPH. Elektrická energie se zvýší o 3 %, vodné a plyn se zvýší o 2 %. Pára zaznamenává každoroční nárůst o 1 %.

Náklady společnosti v podobě služeb tvoří opravy a údržby budov, strojů a opravy nevýrobního charakteru. Opravy budov budou každoročně ve stejné výši, zhruba 9 tis. Kč. Opravy a údržby strojů si vyžádají v roce 2012 nárůst o 3 % oproti roku 2011. V dalších letech se budou náklady na opravy zvyšovat vždy o další 2 % oproti předchozímu roku. Společnost musí pravidelně investovat do rozsáhlých oprav z důvodu zastarání výrobních strojů. Opravy nevýrobního charakteru zaznamenají pravidelný nárůst o 1 %. U nákladů na reprezentaci se počítá s růstem 2 %. Náklady na cestovné zaměstnanců vzrostou o 3 % z důvodu nutných pracovních cest do zahraničí za obchodními partnery. Mezi ostatní služby patří školení zaměstnanců, zde náklady porostou každoročně o 1 %. Do této položky společnost dále zařazuje přepravné, obchodní provize, kooperaci. Tyto náklady se zvyšují o 2 %. Ostatní služby jako např. auditorské činnosti, reklama, služby výpočetní techniky vzrostou o 1 %.

Tab. 34 Prognóza vývoje služeb

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Opravy a údržba budov	9	9	9	9	9
Opravy a údržba strojů	2 171	2 280	2 439	2 659	2 951
Opravy nevýrobního char.	907	916	925	934	944
Cestovné	148	152	157	161	166
Pronájem	8 703	8 703	8 703	8 703	8 703
Školení	121	122	124	125	126
Obchodní provize	481	491	501	511	521
Přepravné	3 836	3 913	3 991	4 071	4 152
Kooperace	1 834	1 871	1 908	1 946	1 985
Ostatní služby	4 151	4 193	4 235	4 277	4 320

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady vynaložené na prodané zboží

Jelikož společnost neplánuje dále prodávat zboží, nepočítá s těmito náklady.

Osobní náklady

Osobní náklady se obsahují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, dále sem patří sociální náklady a odměny členům orgánů společnosti. Nejvyšší hodnoty dosáhly osobní náklady v roce 2008, v dalších letech se výrazně snížily a teď tvoří zhruba 25 % celkových nákladů. Pokles osobních nákladů byl zapříčiněn propouštěním zaměstnanců, zejména v roce 2009. Společnost nemá v plánu přijímat nové pracovníky a také nepočítá s výrazným zvyšováním mezd. V případě výjimečných situací hodlá společnost vyplácet individuálně zaměstnancům prémie. Tyto prémie nejsou ve finančním plánu zahrnuty, jelikož se jedná o opravdu náhodné prémie a pouze pro určité zaměstnance. Náklady na sociální zabezpečení činí 25 % a náklady na zdravotní pojištění jsou podle platné české legislativy 9 %. Mzdové náklady zůstanou v letech 2012 až 2013 na úrovni roku 2011. Od roku 2014 se plánuje 3 % nárůst mezd dělníků i THP. V roce 2011 společnost vyplácela na stravném téměř 196 tis. Kč. Na další období se očekává vyplácení stravného ve výši 186 tis. Kč. Odměny členům společnosti zůstávají ve výši 24 tis. Kč.

Tab. 35 Prognóza vývoje osobních nákladů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	43 621	43 621	44 930	46 278	47 666
Odměny členům orgánů	24	24	24	24	24
Sociální a zdravotní poj.	14 831	14 831	15 276	15 734	16 206
Stravné	186	186	186	186	186
Zákonné sociální poj.	86	86	86	86	86
Ostatní sociální náklady	11	11	11	11	11

Zdroj: vlastní zpracování

Daně a poplatky

Společnost platí pravidelně silniční daň, poplatky za životní prostředí, soudní výlohy, dálniční známky, kolky a ostatní poplatky. U těchto položek plánujeme každoroční nárůst o 2 %.

Tab. 36 Prognóza vývoje daní a poplatků

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Silniční daň	27	27	28	28	29
Poplatky za životní prostř.	51	52	53	54	55
Ostatní poplatky	7	7	7	8	8

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisy, rezervy, opravné položky

Odpisové plány společnosti jsou vytvořeny v souladu s platnými daňovými předpisy, daňové odpisy se rovnají účetním odpisům. Společnost používá rovnoměrnou metodu odepisování a odpisy společnosti tvoří zhruba 2 % celkových nákladů. Majetek společnosti představují energetické a hnací zařízení (transformátory, kompresory, čerpadla) – odpis. třída 3, výrobní stroje a zařízení (lisy, kalandry, lisovací linky, formy, stroje pro výrobu) – odpis. třída 4, přístroje a počítače (theometr, laboratorní váhy, elektro-zabezpečovací systém, elektrická požární signalizace) – odpis. třída 5, dopravní prostředky (vysokozdvizné vozíky, nákladní a osobní auta) – odpis. třída 6, inventář (regály) – odpis. třída 7. Celkem Komponenty, a. s. využívají přes 200 strojů nutných k výrobní činnosti. Součástí dlouhodobého majetku jsou i budova a rozvodné stavby. Rezervy a opravné položky společnost do budoucna neplánuje vytvářet.

Tab. 37 Prognóza vývoje odpisů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Energetické a hnací zařiz.	335	322	237	156	78
Výrobní stroje a zařízení	1 192	971	866	901	1 144
Přístroje a počítače	184	62	5	5	1
Dopravní prostředky	122	115	107	93	82
Inventář	7	5	0	0	0
Stavby	45	52	57	61	67

Zdroj: vlastní zpracování

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost neplánuje v budoucnu prodávat dlouhodobý majetek, výše prodaného materiálu zůstane v obdobné výši jako v roce 2011.

Tab. 38 Prognóza prodaného materiálu

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Prodaný materiál	8 245	8 245	8 245	8 245	8 245

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladové úroky

Jelikož společnost nevyužívá žádné bankovní úvěry ani jiné finanční výpomoci, nákladové úroky jsou nulové. Tato skutečnost by se v budoucnu neměla změnit.

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady se v letech 2008 až 2011 vyvíjely kolísavým trendem. Od roku 2012 se předpokládá pokles těchto nákladů. Do této položky patří z velké části především pojištění. Jelikož společnost musí neustále uzavírat a obnovovat stávající pojišťovací smlouvy, budou náklady na pojistné narůstat o 1 % v každém plánovacím období. Náklady na odškodnění pracovních úrazů jsou plánovány ve stejné výši jako v roce 2011. Ačkoliv se výroba společnosti bude navyšovat, společnost usiluje o snižování výroby zmetků, bude docházet k přísnějším kontrolám při výrobě. Pokles 5 % tedy plánuje u nákladů na uznané reklamace. Společnost pravidelně investuje do strojních zařízení v podobě technického zhodnocení. Tento typ investic si vyžádá každoroční nárůst o 2 % oproti roku 2011, kdy činilo 9 tis. Kč. U ostatních provozních nákladů daňově i daňově neuznatelných očekáváme stejnou výši.

Tab. 39 Prognóza vývoje ostatních provozních nákladů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Pojistné	569	574	580	586	592
Odškodnění prac. úrazů	30	30	30	30	30
Nákl. na uznané reklamace	339	322	306	291	276
Techn. zhodnocení DM	9	9	10	10	10
Ost. provozní náklady	6	6	6	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní finanční náklady

Položka ostatní finanční náklady zahrnuje poplatky za bankovní účty, které jsou zhruba 111 tis. Kč za rok. Bankovní poplatky se v budoucnu navyšovat nebudou z důvodu výhod-

ných smluv, které má společnost uzavřené s bankami Volksbank CZ a ČSOB. Dále sem patří kurzové ztráty, u kterých se dá předpokládat jejich nárůst z důvodu posilování české koruny. Na základě prognózy MF ČR má být kurz CZK/EUR v roce 2012 25,60 CZK/EUR. V roce 2016 má kurz dosáhnout úrovně 24,60 CZK/EUR. Ve finančním plánu v základní variantě bude uvažovat s růstem kurzových ztrát vždy o 1 %.

Tab. 40 Prognóza vývoje ostatních finančních nákladů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Kurzové ztráty	1 859	1 878	1 897	1 916	1935
Bankovní poplatky	111	111	111	111	111

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Plánování jednotlivých položek rozvahy

Rozvaha společnosti pro plánovací období je uvedena v příloze P VII.

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost v plánovaném období plánuje nákup nových strojů pro výrobu. Kromě toho se plánují investice do strojních zařízení v podobě rozsáhlých generálních oprav. Tento typ investic si vyžaduje každoročně zhruba 4 mil. Kč. Hodnota majetku se bude postupně snižovat o odpisy. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek jsou zařízení, které si společnost sama vyrábí. V současné době ho tvoří technické zhodnocení lisu termoplastů a rekonstrukce lisovací linky. V letošním roce se plánuje jeho dokončení, zařazení a tedy i začátek odepisování. V dalších letech se plánuje výroba a zařazení dalšího typu lisovacích linek: v roce 2012 v hodnotě 2,104 mil. Kč, v roce 2013 v hodnotě 1,5 mil. Kč, v roce 2014 dojde k technickému zhodnocení výrobního stroje v částce 5 mil. Kč, další roky pak v hodnotě 8 mil. Kč.

Tab. 41 Prognóza vývoje dlouhodobého hmotného majetku

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Stavby	311	259	202	141	74
Samostatné movité věci	5 224	5 249	9 034	15 879	22 574

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří pouze software, který je již řadu let odepsán a společnost ho nadále využívá. I přes zastarání softwaru společnost neplánuje investice do této položky.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost Komponenty, a. s. patří spolu s dalšími sedmi zlínskými firmami mezi zakladatelské společnosti tzv. Bařova areálu. Dlouhodobý finanční majetek tvoří ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly, konkrétně to jsou akcie v rámci sdružení Bařova areálu. Hodnota těchto akcií ve výši 10 tis. Kč se v příštích letech měnit nebude.

Zásoby

V současné době má společnost velké množství zásob na skladě. Nakupuje velké množství materiálu nejen nutného pro výrobu, ale z některých materiálů vyrábí různé směsi. Hodnota zásob je tudíž tak vysoká z důvodů velkého množství druhů směsí, které společnost musí mít na skladě, aby mohla uspokojit své zákazníky. Doba obratu zásob byla v loňském roce téměř 87 dní, kdežto v odvětví je tento ukazatel více jak poloviční. Proto by bylo vhodné, aby společnost další zásoby nenakupovala a využívala ty, které jsou na skladě. Došlo by tak k optimalizaci zásob a ke snížení nákladů na skladování. Poskytnuté zálohy na zásoby se budou rapidně snižovat, a to o 20 %. Společnost bude více využívat skladových zásob a proto nebude muset platit zálohy dodavatelům.

Tab. 42 Prognóza vývoje zásob

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Materiál	32 872	27 181	23 184	23 977	21 045
Ned. výroba a polotovary	17 093	14 949	13 348	11 625	9 771
Výrobky	4 602	4 077	3 864	3 633	3 382

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů společnost neeviduje. Dlouhodobé poskytnuté zálohy ve výši 5 mil. Kč představují zálohu na pronájem nebytových prostor společnosti Kompo, s. r. o. V následujících letech se očekává stejná výše těchto záloh. Celkem za nájemné uhradí společnost 8,7 mil. Kč ročně. Odložená daň z příjmů se dělá u společností,

jež podléhají povinně auditu. Vychází z rozdílu zůstatkových daňových a účetních cen dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a opravných položek upravených sazbou daně z příjmů pro následující rok. Jelikož daňová zůstatková cena je vyšší než účetní zůstatková cena, společnost vykazuje odloženou daňovou pohledávku. V roce 2012 bude odložená daňová pohledávka 5,712 mil. Kč, v dalších letech je naplánována ve výši 5,427 mil. Kč.

Krátkodobé pohledávky

Nejvyšší položkou jsou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Doba obratu pohledávek je vždy delší než doba obratu závazků. V dalších letech by mělo dojít alespoň k vyrovnání doby obratu pohledávek a závazků. Společnost neuvažuje o prodloužení doby splatnosti pro své zákazníky, naopak, u některých zahraničních odběratelů přemýšlí o snížení doby splatnosti. Z toho důvodu se pohledávky z obchodního styku i přes plánovaný růst tržeb budou snižovat. Vykazované daňové pohledávky jsou tvořeny vrácením daně z přidané hodnoty.

Tab. 43 Prognóza vývoje krátkodobých pohledávek

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Kr. pohledávky	30 242	27 860	27 399	26 883	27 810

Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek se skládá z peněz v pokladně a na běžných účtech v bankách. Zůstatky v pokladně se budou snižovat, jelikož pro společnost je výhodnější uložit peněžní prostředky na bankovních účtech. Peněžní zůstatky na běžných účtech by se v budoucnu měly navyšovat v závislosti na růstu tržeb a platbách od zákazníků.

Tab. 44 Prognóza vývoje krátkodobých pohledávek

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Peníze	742	668	601	541	487
Účty v bankách	11 818	21 208	23 869	20 228	19 040

Zdroj: vlastní zpracování

Základní kapitál, kapitálové a rezervní fondy

Základní kapitál společnost zůstane i nadále ve výši 51 mil. Kč. Kapitálové a rezervní fondy společnost netvoří ani je neplánuje tvořit.

Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let

Tato položka obsahuje dlouhodobou ztrátu společnosti. Veškerý zisk, kterého společnost v daném roce dosáhne, jde na krytí ztráty. Z toho důvodu se předpokládá postupné snižování této položky. V následující tabulce je uvedeno snižování nerozdělené ztráty, ke které bude docházet v důsledku prognózovaného zisku.

Tab. 45 Prognóza vývoje výsledku hospodaření

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Neuhrazená ztráta	-32 027	-30 985	-22 961	-24 963	-20 184
Zisk běžného období	1 042	2 024	3 998	4 779	5 468

Zdroj: vlastní zpracování

Rezervy

Společnost v minulých letech rezervy netvořila a ani je v budoucnu neplánuje tvořit.

Dlouhodobé závazky

Tuto položku tvoří jenom závazky za ovládající a řídicí osobou. Tento závazek je vůči majiteli společnosti Kompo, s. r. o., který je 100% akcionářem společnosti Komponenty, a. s. Z notářského zápisu vyplývá, že společnost Komponenty, a. s. musí každé čtvrtletí uhradit určitou část tohoto závazku. V současné době společnost uhradila 15 splátek, 65 splátek ještě musí v budoucnu zaplatit. Závazky vůči majiteli společnosti se budou postupně snižovat nejprve o 6 %, poté o 10 %. Závazky z obchodních vztahů jsou nulové a takový stav předpokládáme i plánovacím období.

Tab. 46 Prognóza vývoje dlouhodobých závazků

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky za ovládající os.	69 325	62 393	56 153	50 538	45 484

Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky činí vždy cca 20 % celkových pasiv. Největší zastoupení v této položce mají krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Lze předpokládat, že tato položka se v plánovaných letech bude navyšovat nejen z důvodu rozsáhlejší výroby obuvnických komponentů, ale především z důvodu narůstající se době obratu závazků. Závazky k zaměstnancům by měly zůstat na obdobné úrovni jako v minulých letech. Obdobné zůstanou i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (dále jen „SZP“). Jiné závazky obsahují krátkodobé přijaté zálohy, které představují platby od zákazníků za výrobky, jež nejsou ještě vyrobeny. V okamžiku dodání zboží jsou zálohy zúčtovány na faktuře. Vzhledem k předpokládanému nárůstu tržeb můžeme předpokládat i nárůst krátkodobých přijatých záloh o 10 %.

Tab. 47 Prognóza vývoje krátkodobých závazků

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky z obch. styku	19 368	22 424	24 589	26 883	27 810
Závazky k zaměstnancům	3 065	3 065	3 065	3 065	3 065
Závazky k SZP	1 770	1 770	1 770	1 770	1 770
Kr. přijaté zálohy	72	79	87	95	105

Zdroj: vlastní zpracování

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost nevyužívá žádné bankovní úvěry a výpomoci. Taktéž do budoucna neplánuje využívat žádné bankovní úvěry a výpomoci.

6.1.3 Plánování toku peněžních prostředků

Plánovaný tok peněžních prostředků se skládá z čistého peněžního toku z běžné a mimořádné činnosti, investiční a finanční činnosti dané společností. Odpisy stálých aktiv a úpravy oběžných aktiv, jako změna stavu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků tvoří peněžní tok z provozní činnosti. Peněžní tok z investiční činnosti je záporný z důvodu pořízení nových lisovacích linek. Společnost sice v roce 2012 plánuje dokončení a zařazení výrobního zařízení, který si sama vyrábí a je uveden v položce nedokončeného hmotného majetku. Jelikož však dojde pouze k převedení tohoto majetku z nedokončeného na dokončený, nejedná se o klasický nákup výrobního zařízení a proto tato skutečnost není uvedena

v investiční činnosti společnosti. Peněžní tok z finanční činnosti je záporný, protože dochází ke každoročnímu snižování dlouhodobých závazků. Stav peněžních prostředků na konci období bude směřovat především na bankovní účty společnosti. Přesná struktura plánovaných peněžních toků je k nahlédnutí v příloze P VIII.

Tab. 48 Prognóza vývoje peněžních toků

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Stav peněžních prostředků na počátku období	7 956	12 560	21 876	24 469	20 768
Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	1 328	2 310	3 998	4 779	5 468
Peněžní tok z provozní činnosti	9 029	17 749	13 833	9 914	11 813
Peněžní tok z investiční činnosti	0	-1 500	-5 000	-8 000	-8 000
Peněžní tok z finanční činnosti	-4 425	-6 933	-6 239	-5 615	-5 054
Stav peněžních prostředků na konci období	12 560	21 876	24 469	20 768	19 527

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Pesimistická varianta finančního plánu vychází z možnosti, že HDP Eurozóny se v letošním roce propadne a tato situace bude pokračovat i v dalších letech. Lze očekávat, že firmy pozastaví své investice a poptávka po výrobcích i službách bude velmi nízká. Z toho důvodu se nepředpokládá výrazné oživení obuvnického průmyslu v Evropě. Nepříznivá situace se očekává zejména v Itálii, pokud by nedošlo k vyřešení dluhové krize. Itálie, jakož hlavní vývozní partner společnosti Komponenty, a. s., by výrazně ovlivnila hospodaření této společnosti. Pokud by se v Itálii naplno projevila dluhová krize jako například v Řecku, italské firmy by měly velké potíže s přežitím a hrozí, že někteří významní obchodní partneři v Itálii by zbankrotovali. Dá se tedy téměř s jistotou říci, že by se tržby nevyvíjely stejným tempem jako v základní variantě. Německu hrozí ztráta dynamiky a může dojít až k omezení investic. Podle prognóz Evropské komise se Německo obává možné recese. V případě pesimistické varianty se neočekává dosažení takové úrovně zisku a není vyloučena možnost hospodářské ztráty.

6.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plán výkazu zisku a ztráty je opět uveden v příloze. Následující komentáře jsou především u těch položek, kde se předpokládá odlišný vývoj než v základní variantě dlouhodobého finančního plánu.

V případě, že by německá ekonomika stagnovala nebo se taktéž dostala do recese jako Itálie, tržby společnosti by oproti základní variantě výrazně poklesly. V roce 2012 by tržby rostly o 3 %, v roce 2013 o 2 % a v dalších letech o pouhé 1 % ročně. Tržby v tuzemsku by měly růst stejným tempem jako v základní variantě finančního plánu, tedy o 0,5 % ročně. Takové tempo růstu by mělo být zachováno i v případě, že by ekonomika ČR stagnovala. U tržeb z prodeje služeb se plánuje každoroční růst o 1 %.

Tab. 49 Prognóza vývoje tržeb

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby tuzemsko	65 308	65 634	65 963	66 292	66 624
Tržby zahraničí	166 108	169 430	171 125	172 836	174 564
Služby	3 614	3 650	3 686	3 723	3 761

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby z prodeje materiálu, ostatní provozní výnosy, výnosové úroky a ostatní finanční výnosy jsou prognózovány ve stejné výši jako v základní variantě.

Z důvodu předpokládané nižší poptávky po obuvnických komponentech a tedy i nižší výrobě se růst nákladů v podobě spotřeby přímého materiálu odhaduje na 2 %. Oproti základní variantě je to pokles o 1 %. Spotřeba energie je naplánována ve stejné výši jako v základní variantě dlouhodobého finančního plánu.

Tab. 50 Prognóza vývoje výkonové spotřeby

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Přímý materiál	136 491	139 221	142 006	144 846	147 743
Režijní materiál	6 905	6 974	7 044	7 115	7 186

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti by došlo k omezení investic v podobě oprav do výrobních strojů. V pesimistické variantě je počítáno s každoročním růstem oprav do výrobních strojů ve výši 3 %. Ostatní opravy a údržby jsou shodné s plánem v základní variantě. Náklady na cestovné a

náklady na reprezentaci se očekávají vždy o 5 % vyšší oproti předchozímu roku. Společnost v době, kdy se předpokládá omezení poptávky a možná ztráta obchodních partnerů, musí vynaložit více nákladů právě na cestování a udržení optimálních vztahů s odběrateli či na získání nových obchodních partnerů. U ostatních služeb se též předpokládá nárůst o 5 %.

Další změna oproti základní variantě spočívá v mzdových nákladech. Společnost by v případě klesajících tržeb byla nucena přistoupit ke snižování mezd u dělníků i u administrativních pracovníků. Propouštění zaměstnanců však neplánuje. Ke snižování mezd by došlo v roce 2013. V letošním roce se plánuje stejná výše mzdových nákladů. Vyplácení příspěvků na stravné zůstává ve všech plánovaných letech stejné, ve výši 186 tis. Kč.

Výše odpisů, ostatních provozních nákladů a finančních nákladů se bude vyvíjet stejným tempem jako v základní variantě finančního plánu.

6.2.2 Plánování jednotlivých položek rozvahy

Pesimistická varianta plánované rozvahy je taktéž součástí příloh této diplomové práce. Hodnota zásob bude oproti základní variantě nižší z důvodu nižší poptávky po daných výrobcích. Jelikož se uvažuje s omezením výroby, zásoby budou zůstávat na firemních skladech.

Tab. 51 Prognóza vývoje zásob

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Materiál	30 684	29 839	28 759	28 333	27 897
Ned. výroba a polotovary	16 322	14 588	12 707	10 793	8 845
Výrobky	5 223	5 040	4 949	4 857	4 763

Zdroj: vlastní zpracování

S omezením výroby souvisí i výše krátkodobých pohledávek z obchodního styku. Tato položka roste i v pesimistické variantě, avšak ne tak rychlým tempem jako v předchozí reálnější variantě. Na výrobu a tržby společnosti navazuje finanční majetek, kde jeho hodnota z důvodu nižších tržeb nebude tak vysoká jako v základní variantě dlouhodobého finančního plánu. Ostatní položky v aktivech společnosti zůstávají na stejné úrovni.

I přes prognózovanou omezenou poptávku bude společnost v plánovaných letech dosahovat zisku a bude schopna snižovat neuhrazenou ztrátu minulých let.

Tab. 52 Prognóza vývoje hospodářského výsledku

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Neuhrazená ztráta	-32 027	-31 582	-30 287	-28 774	-27 443
Zisk běžného období	445	1 295	1 514	1 330	960

Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobé závazky společnosti se budou zvyšovat na základě doby obratu. Ostatní pasivní položky v rozvaze jsou plánovány ve stejné výši.

6.2.3 Plánování toku peněžních prostředků

V pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu společnost nepočítá s žádnými investicemi do dlouhodobého majetku. Předpokládá však dokončení a zařazení nedokončeného výrobního stroje do užívání společnosti. Stejně jako ostatní položky také stav peněžních prostředků je závislý od vývoje tržeb společnosti. Jelikož se uvažuje s nižšími tržbami, musí být i stav peněžních prostředků na konci období nižší než je tomu v základní variantě.

Tab. 53 Prognóza vývoje peněžních toků

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Stav peněžních prostředků na počátku období	7 956	11 957	12 939	14 378	14 987
Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	730	1 581	1 514	1 330	960
Peněžní tok z provozní činnosti	8 426	5 141	5 349	4 284	2 410
Peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti	-4 425	-4 160	-3 910	-3 675	-3 455
Stav peněžních prostředků na konci období	11 957	12 939	14 379	14 987	13 942

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán vychází ze základní varianty dlouhodobého finančního plánu společnosti Komponenty, a. s. Tato varianta finančního plánu se nejvíce přibližuje realitě a je tedy velká pravděpodobnost, že bude plánovaných výsledků dosaženo. Krátkodobý finanční plán umožňuje managementu společnosti přijímat krátkodobá finanční rozhodnutí. Prostřednictvím krátkodobého finančního plánu je management společnost schopen lépe kontrolovat dosažené výsledky a pružněji reagovat na změny, které v průběhu daného roku nastanou. Může být rozpracován na jednotlivé čtvrtletí, měsíce, v některých případech se vytváří i týdenní finanční plány.

6.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Stejně jako dlouhodobý finanční plán, skládá se i krátkodobý finanční plán z plánového výkazu zisku a ztráty, z plánové rozvahy a z plánu peněžních toků. Tyto výkazy jsou uvedeny v příloze.

Krátkodobý finanční plán, který vypracuji, bude rozpracován na jednotlivá čtvrtletí roku 2012. V krátkodobém finančním plánu jsou zahrnuty sezónní výkyvy, protože ovlivňují výši tržeb společnosti. Největší množství zakázek a tedy nejvyšších tržeb společnost dosahuje ve II. čtvrtletí. Naopak nejnižších tržeb je dosaženo ve III. čtvrtletí, kdy je vyhlášena celozávodní dovolená. V I. a IV. čtvrtletí jsou tržby zhruba na stejné úrovni. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou rozvrženy následujícím způsobem: I. čtvrtletí 25 %, II. čtvrtletí 27 %, III. čtvrtletí 23 % a IV. čtvrtletí 25 %. Ostatní provozní a finanční výnosy jsou v jednotlivých čtvrtletích stanovena jako $\frac{1}{4}$ celkových ostatních provozních a finančních výnosů za rok 2012.

Tab. 54 Prognóza vývoje výnosů

v tis. Kč	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Tržby tuzemsko	16 312	17 617	15 007	16 312
Tržby zahraničí	41 946	45 300	38 586	41 946
Služby	913	986	840	913
Jiné provozní výnosy	2 314	2 314	2 314	2 315
Finanční výnosy	548	547	546	547

Zdroj: vlastní zpracování

Spotřeba přímého materiálu je přímo úměrně závislá výši tržeb. Z toho důvodu bude i spotřeba materiálu rozdělena na jednotlivá čtvrtletí podle výše uvedených procent. Nepřímý materiál, spotřeba pohonných hmot, elektrické energie, vody a páry je stanovena rovnoměrně jako $\frac{1}{4}$ z roční hodnoty těchto nákladů. Spotřeba plynu je v I. a IV. čtvrtletí vyšší z důvodu nutného topení v podzimních a zimních měsících. Veškeré opravy a udržování a jsou na jednotlivá čtvrtletí též rozděleny rovnoměrně. V závislosti na tržbách jsou určeny náklady na reprezentaci, cestovné a ostatní služby. Tyto položky totiž úzce souvisí s prodejem vyrobených obuvnických komponentů. Mzdové náklady, daně, odpisy, ostatní provozní a finanční náklady jsou na jednotlivá čtvrtletí určeny jako $\frac{1}{4}$ ročních nákladů.

Tab. 55 Prognóza vývoje nákladů

v tis. Kč	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Přímý materiál	34 457	37 214	31 701	34 457
Režijní materiál	1 726	1 726	1 726	1 726
Spotřeba energie	5 056	5 048	5 048	5 056
Služby	5 604	5 720	5 481	5 601
Osobní náklady	14 690	14 691	14 689	14 689
Daně a poplatky	21	22	21	21
Jiné provozní náklady	2 299	2 299	2 295	2 302
Finanční náklady	492	493	493	492

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 Plánování jednotlivých položek rozvahy

Jednotlivé položky aktiv a pasiv jsou pro jednotlivá čtvrtletí rozdělena jako $\frac{1}{4}$ plánované roční hodnoty aktiv a pasiv. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku postupně klesá v souvislosti s odepisováním. Ve IV. čtvrtletí je jeho hodnota navýšena z důvodu zařazení výrobního stroje, který si společnost sama vyrábí. Vývoj výše materiálu, nedokončené výroby a výrobků klesá v závislosti na poptávce po výrobě obuvnických komponentů. Taktéž hodnota pohledávek a závazků z obchodního styku se během plánovaného roku 2012 mění v závislosti na sezónních výkyvech.

Tab. 56 Prognóza vývoje vybraných rozvahových položek

v tis. Kč	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Dlouhodobý hmotný maj.	4 856	4 397	3 937	5 536
Zásoby	56 576	56 256	55 496	54 933
Pohledávky z obch. styku	29 070	29 420	29 982	30 242
Finanční majetek	14 504	17 785	17 486	12 560
Závazky z obch. styku	18 120	18 560	19 120	19 370

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.3 Plánování toku peněžních prostředků

Peněžní tok z provozní činnosti vykazuje kolísavý trend, což je dáno kolísavým vývojem zásob, krátkodobých závazků a pohledávek. Během plánovaného roku 2012 dochází během jednotlivých čtvrtletí k nárůstu pohledávek a krátkodobých závazků z obchodního styku. Naopak zásoby ve všech plánovaných čtvrtletích klesají. Peněžní tok z investiční činnosti bude na konci roku 2012 záporný, očekává se totiž zařazení a následné používání dosud vyráběného strojního zařízení. Ve IV. čtvrtletí dojde ke splacení části dlouhodobých závazků za ovládající a řídicí osobou, proto peněžní tok z finanční činnosti bude na konci roku záporný a dojde k výraznému snížení peněžních prostředků na bankovních účtech společnosti.

Tab. 57 Prognóza vývoje peněžních toků

v tis. Kč	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
Stav peněžních prostředků na počátku období	7 956	14 504	17 785	17 486
Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	271	2 410	-1 520	168
Peněžní tok z provozní činnosti	4 444	3 281	-299	1 603
Peněžní tok z investiční činnosti	2 104	0	0	-2 104
Peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	-4 425
Stav peněžních prostředků na konci období	14 504	17 785	17 486	12 560

Zdroj: vlastní zpracování

7 HODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Hodnocení variant dlouhodobého finančního plánu bude provedeno především na základě poměrových ukazatelů. Je zřejmé, že společnost bude mít zájem implementovat základní variantu dlouhodobého finančního plánu, který vykazuje lepší hospodářské výsledky.

Tab. 58 Analýza variant dlouhodobého finančního plánu

Ukazatele	Varianta	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	Základní	81,52 %	78,82 %	75,05 %	70,92 %	66,22 %
	Pesimistická	81,98 %	80,38 %	78,44 %	76,65 %	75,13 %
Míra zadluženosti	Základní	4,41	3,72	3,01	2,44	1,96
	Pesimistická	4,55	4,10	3,64	3,28	3,02
Krytí dl. aktiv VK	Základní	3,61	3,99	2,82	1,92	1,60
	Pesimistická	3,50	5,11	7,50	10,45	13,62
Běžná likvidita	Základní	4,17	3,55	3,17	2,79	2,56
	Pesimistická	4,14	4,04	4,00	3,92	3,82
Pohotová likvidita	Základní	1,74	1,88	1,82	1,57	1,53
	Pesimistická	1,81	1,86	1,94	1,97	1,98
Hotovostní likvidita	Základní	0,51	0,69	0,73	0,56	0,53
	Pesimistická	0,48	0,52	0,57	0,60	0,55
Rentabilita tržeb	Základní	0,44 %	0,83 %	1,58 %	1,83 %	2,02 %
	Pesimistická	0,19 %	0,54 %	0,63 %	0,55 %	0,39 %
Rentabilita celk. kap.	Základní	1,48 %	2,64 %	4,52 %	5,35 %	6,04 %
	Pesimistická	0,83 %	1,78 %	1,72 %	1,55 %	1,15 %
Rentabilita vl. kap.	Základní	5,35 %	9,63 %	16,63 %	16,81 %	16,30 %
	Pesimistická	2,32 %	6,45 %	7,05 %	5,81 %	3,99 %
Doba obratu zásob	Základní	80,52	66,02	55,86	52,47	44,27
	Pesimistická	77,61	72,34	67,26	63,16	59,08
Doba obratu pohl.	Základní	51,66	46,66	44,55	42,43	42,25
	Pesimistická	55,55	56,43	56,39	56,43	58,39
Doba obratu závazků	Základní	36,13	39,40	41,22	42,82	42,81
	Pesimistická	36,46	36,51	36,11	35,99	35,95
Pracovní kapitál	Základní	83 795	78 914	72 944	65 324	59 109
	Pesimistická	83 198	81 828	80 519	78 883	76 841
Stav pen. prostř. na konci období	Základní	12 560	21 876	24 469	20 768	19 527
	Pesimistická	11 957	12 939	14 378	14 987	13 942
Výsledek hosp. z účetní období	Základní	1 042	2 024	3 998	4 779	5 468
	Pesimistická	445	1 295	1 514	1 330	960

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

Celková zadluženost je v obou vypracovaných variantách dlouhodobého finančního plánu nad doporučenou úrovní max. 60 %. Je to dáno velkou výší závazků za ovládající a řídicí osobou. Nebýt tohoto závazku, společnost by se zadlužeností neměla žádné problémy. V základní variantě celková zadluženost společnosti klesá rychlejším tempem, je to dáno výraznějším poklesem cizích zdrojů. V roce 2016 se dokonce přibližuje výše zmíněné doporučené hranici 60 %. I přesto jsou ukazatele zadluženosti pořád vyšší než je tomu u ostatních firem v odvětví. Míra zadluženosti v základní variantě dosahuje lepších výsledků. V základní variantě dochází ve všech plánovaných letech k vyššímu výsledku hospodaření, na což navazuje rychlejší splácení neuhrazené ztráty minulých let. V obou variantách je společnost schopna díky dosahovanému zisku splácet závazky za ovládající a řídicí osobou. Tím pádem se společnosti zvyšuje vlastní kapitál a hodnota cizích zdrojů postupně klesá. Vývoj poměru vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku svědčí o tom, že společnost používá vlastní kapitál i k financování oběžných aktiv. Tento ukazatel je zejména v pesimistické variantě dosti vysoký z důvodu rostoucího vlastního kapitálu a klesající hodnotě dlouhodobých aktiv, která jsou téměř odepsaná. V základní variantě společnost uvažuje s novými investicemi do dlouhodobého majetku, proto hodnota tohoto ukazatele není tak vysoká.

Ukazatel běžné likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. V obou variantách dlouhodobého finančního plánu, především v základní variantě, se podařilo snížit běžnou likviditu oproti předchozímu období. Je to zapříčiněno klesajícím stavem zásob. V plánovaném období totiž společnost nepředpokládá výrazné nakupování zásob, ale uvažuje o postupném snižování skladových zásob. Tento trend by měl pokračovat i v dalších letech. V roce 2016 už běžná likvidita společnosti dosahuje téměř doporučených hodnot. Ostatní ukazatele likvidity jsou pro společnost příznivější též v základní variantě. I zde v roce 2016 dochází k takovým hodnotám, které jsou doporučovány. Z tohoto důvodu by společnost měla i nadále uvažovat o lepším a efektivnějším využití peněžních prostředků.

Ukazatele rentability vykazují v letech 2012 až 2016 vyšších hodnot než tomu bylo v minulých letech. Nejvyšších hodnot rentability by společnost měla dosáhnout v roce 2016, kdy bude dosaženo nejvyššího zisku z plánovaných let. Společnost by neměla vykazovat ztrátu ani v pesimistické variantě, výsledky hospodaření zde ale nedosáhnou úrovně naplánované v základní variantě. Základní varianta dlouhodobého finančního plánu se totiž vyznačuje dvakrát vyššími hodnotami rentabilit než pesimistická varianta.

Doba obratu zásob se u obou variant vyznačuje lepšími výsledky než v předchozích letech. Hodnota doby obratu zásob se v plánovaných letech významně snižuje v závislosti na obratu zásob. V základní variantě se výsledky tohoto ukazatele během plánovaných let významněji snižují, v roce 2016 se sníží až na polovinu oproti roku 2012 a dosáhnou tak podobných hodnot jako doba obratu zásob v odvětví. Klesající trend doby obratu zásob znamená pozitivní krok, kterým by se společnost měla i nadále řídit. Společnost snižuje skladové zásoby a neplatí zbytečně vysoké skladovací náklady. Doba obratu krátkodobých závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Této skutečnosti bude dosaženo pouze v základní variantě, a to od roku 2015. V základní variantě se doba obratu závazků prodlužuje, doba obratu pohledávek se naopak snižuje, dochází tedy k vyrovnání doby obratu závazků a pohledávek. Do roku 2015 platí, že společnost musí nejdříve uhradit závazky, teprve poté jsou zaplacené pohledávky odběratelů.

Ostatní ukazatele porovnávají výši pracovního kapitálu, stav peněžních prostředků na konci období a výsledek hospodaření společnosti. Z této skupiny ukazatelů vychází lépe jednoznačně základní varianta dlouhodobého finančního plánu. Společnost dosahuje v základní variantě vyššího pracovního kapitálu a stavu peněžních prostředků. Tyto prostředky by měla investovat především do generálních oprav nebo technického zhodnocení výrobních strojů.

Z analýzy variant dlouhodobého finančního plánu vyplývá, že varianta základní je pro společnost Komponenty, a. s. výhodnější. V základní variantě dochází ke splnění hlavních cílů, a to jsou snížení doby obratu zásob, prodloužení doby obratu závazků a jeho přiblížení se k hodnotě doby obratu pohledávek. Pozitivní u základní varianty je také snižování hodnot likvidity, které v minulých letech byly zbytečně vysoké a svědčily o neefektivním nakládání s peněžními prostředky.

Díky vyššímu zisku v základní variantě je společnost schopna snižovat svoji zadluženost a splácet závazky k ovládající a řídicí osobě. Též je schopna snižovat neuhrazenou ztrátu minulých let. Ze základní varianty plyne, že společnost bude udržovat a postupně posilovat své postavení na trhu obuvnických komponentů. V roce 2016 by měla dosáhnout rekordní výše zisku před zdaněním, zhruba 6,7 mil. Kč. V dalších letech se nepředpokládá další výrazné zvyšování zisku, ale spíše jeho ustálení.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po vypracování základní a pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu byla provedena jejich analýza, ze které vyplynulo, že pro společnost Komponenty, a. s. je vhodnější varianta základní. Základní varianta s sebou přináší vyšší výsledky hospodaření, které navazují na celkovou prognózu obuvnického průmyslu a makrookolí podniku. Dá se předpokládat pomalé tempo růstu ekonomik v Eurozóně i v ČR, není vyloučena stagnace významných ekonomik. Dle Evropské komise má v průběhu následujících let docházet k oživení zahraniční a domácí poptávky a můžeme počítat se zvyšujícími se tržbami v obuvnickém průmyslu. Právě obuvnický průmysl je pro společnost Komponenty, a. s. stěžejní. V roce 2008 společnost zasáhla celosvětová krize a výsledek hospodaření byl v daném roce záporný. Došlo k nutnému propouštění zaměstnanců, společnost však nemusela výrazně omezit svoji výrobní činnost a díky tomu „přežila“, na rozdíl od jiných českých společností, které se zabývaly výrobou obuvnických komponentů.

V roce 2012 se předpokládá růst tržeb společnosti o 4 %, v dalších letech růst o 4,5 %. Výsledek hospodaření se bude v průběhu plánovaných let postupně zvyšovat. Společnost však musí mít na paměti hrozbu dovozu levných obuvnických komponentů z Číny a musí si neustále udržovat a hledat nové obchodní partnery.

Z finanční analýzy byly objeveny nejslabší oblasti hospodaření společnosti. Společnost se vyznačuje vysokým stupněm zadluženosti. Je to z důvodu závazků za ovládající a řídicí osobou. Tyto závazky musí společnost pravidelně splácet, nemůže dojít k odkladu jejich splátek. Komponenty, a. s. nevyužívají ani neplánují využívat žádné bankovní úvěry. S touto skutečností souhlasím, domnívám se totiž, že by společnost neměla navyšovat svoji již tak vysokou zadluženost. Veškerý zisk, kterého společnost v příštích letech dosáhne, jde na krytí neuhrazené ztráty minulých let.

Společnosti bych doporučila, aby se snažila i v dalších letech zvyšovat dobu obratu závazků a snižovat dobu obratu pohledávek. Mohla by svým odběratelům nabídnout kratší dobu splatnosti pohledávek nebo raději nabídnout možnost skonta, pokud by odběratelé uhradili svou peněžní povinnost dříve. Společnost by tak disponovala dříve peněžními prostředky, kterými poté hradí své závazky. Možnost skonta by však musela společnost zvážit, zda se jí vyplatí či nikoliv. Dosud vždy platila společnost nejdříve svým dodavatelům a teprve pak vyinkasovala peněžní prostředky od odběratelů. Společnost má zbytečně vysokou likviditu

z důvodu velkého množství zásob na skladě. Vysoké hodnoty likvidity na jedné straně znamenají, že společnost nemá problémy s úhradou svých závazků, na druhé straně velké množství zásob svědčí o neefektivitě hospodaření. Společnost by měla usilovat o nalezení optimální likvidity, na vysokou likviditu totiž navazuje omezená rentabilita. V plánovaném období bude docházet k optimalizaci zásob, jejich hodnota se bude postupně snižovat. Doporučovala bych společnosti, aby v plánovaných letech neuskutečňovala žádné výrazné nákupy zásob nutných k výrobní činnosti. Taktéž hodnota peněžních prostředků na bankovních účtech společnosti je zbytečně vysoká. Určitá část těchto financí by měla být investována do nákupu nebo rozsáhlejšího technického zhodnocení vybraných výrobních strojů. Volné peněžní prostředky by mohly být investovány také do propagace firemních produktů za účelem získání nových odběratelů, například do významnější propagace obuvnických ploten a podešví, které přináší nejvyšší část tržeb.

Je výhodné, že společnost vlastní již řadu let certifikát kvality ISO 9001:2008 a udržuje tak vysokou kvalitu v řízení výroby a splňuje všechny systematické a technologické výrobní postupy. Společnost vlastní také osvědčení o účasti v mezinárodních porovnávacích zkouškách testu způsobilosti pro laboratoř firmy. Výrobky společnosti jsou certifikovány jak interními certifikáty, tak certifikáty udělenými Institutem pro testování a certifikaci. I díky těmto certifikátům dostala společnost v roce 2011 dotaci od EU na projekt týkající se zvyšování exportu. Dotace se konkrétně týká účasti na veletrhu LINEAPELLE. Tento veletrh je nejdůležitějším mezinárodním veletrhem pro obuvnický průmysl. Nabízí možnost setkat se s největšími obchodníky a designéry z oboru obuvnictví. Společnost se tohoto veletrhu účastní dvakrát ročně a účast plánuje i v dalších plánovaných letech. Nové zákazníky chce získat především na výše zmíněném veletrhu v Itálii, kde bude s novými obchodními partnery přímo komunikovat a nabízet vzorky svých produktů a výrobní katalogy. Jelikož Komponenty, a. s. je jediná česká firma, která vlastní několik výrobních technologií na výrobu ploten, měla by se na tuto činnost více zaměřit, rozšířit výrobu a najít pro tyto výrobky nové odběratele. Měla by se snažit této konkurenční výhody co nejvíce využít.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro společnost Komponenty, a. s. Tato společnost se zabývá výrobou a vývojem pryžových komponentů především pro obuvnický průmysl. Mezi hlavní výrobní programy patří výroba podešví, patníků, podrážek a vkládacích stélek v různém provedení, výroba kompaktních a lehčených desek, výroba materiálů pro ortopedický průmysl a rovněž tak výroba všech ostatních drobných obuvnických komponentů, mezi než patří mimo jiné různé rámy, lemůvky, podpatky. Toto odvětví bylo v minulých letech prudce zasaženo hospodářskou krizí. V roce 2008 společnost vykazovala ztrátu přes 4 mil. Kč. V dalším roce došlo k omezení výrobní činnosti a společnost byla nucena propustit celkem 26 zaměstnanců z řad dělníků i THP. V současné době se počet zaměstnanců ustálil na čísle 235 a společnost se pomalu připravuje na další rozvoj. Přes 70 % produktů směřuje do Itálie a Německa a tento podíl by se měl v příštích letech neustále zvyšovat. Společnost plánuje, že v roce 2014 by měl export překročit 80 % celkových tržeb. Čím dál více musí společnost i celé odvětví čelit hrozbě levných dovozů obuvnických výrobků z Číny. Komponenty, a. s. proto usilují o získání nových odběratelů, aby tak posílaly své dosavadní postavení na trhu obuvnických komponentů a staly se dominantním výrobcem obuvnických komponentů na českém trhu.

Východiskem pro vytvoření finančního plánu byly teoretické poznatky o finančním plánování. Nejprve byla objasněna podstata a základní a specifické zásady nutné pro finanční plánování. Následovala charakteristika procesu sestavení finančního plánu, zde byly vysvětleny jednotlivé kroky směřující k vytvoření finančního plánu. Teoretická část dále popisovala používané metody pro sestavení finančního plánu a jednotlivé části dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V závěru teoretické části byly nastíněny praktické informace o finančním plánování v podnicích.

V analytické části jsem nejdříve dle interních materiálů charakterizovala společnost, její právní formu, hospodářskou činnost, organizační strukturu, počet zaměstnanců. Poté byly určeny hlavní strategické a obchodní cíle společnosti. Na charakteristiku společnosti navazovala analýza postavení a hospodaření společnosti. Byla provedena stručná charakteristika odvětví CZ-NACE 22, kam společnost z hlediska hlavní oblasti podnikání spadá. Následovalo vypracování analýzy SWOT, ze které vyplynuly hlavní hrozby a příležitosti společnosti. Poté jsem zpracovala finanční analýzu. Výsledky finanční analýzy upozornily na největší

slabiny, kterých se společnost během analyzovaných let dopustila. Mezi nejslabší oblasti v hospodaření společnosti patří vysoká likvidita, zadluženost společnosti, vyšší doba obratu pohledávek než závazků. Na tyto skutečnosti jsem upozornila v předchozí kapitole, kde jsem společnosti navrhla opatření ke zlepšení těchto slabých míst. Po provedení finanční analýzy byla provedena analýza dosavadního stavu a prognóza makrookolí podniku, které je nezbytné pro budoucí vývoj společnosti. V další části diplomové práce byl vypracován projekt dlouhodobého finančního plánu na období let 2012 až 2016 ve dvou variantách. První varianta, základní, je pro management společnosti klíčová a reálně zachycuje vývoj ekonomiky a obuvnického průmyslu v příštích letech. Tato varianta počítá s postupným zvyšováním poptávky po obuvnických produktech, tedy s růstem tržeb, nejdříve o 4 % ročně v zahraničí, od roku 2013 růst o 4,5 %. Hlavním cílem bylo snížit množství zásob na skladě, na což navazuje snížení vysokých hodnot likvidity společnosti. Ze základní varianty dlouhodobého finančního plánu byl sestaven krátkodobý finanční plán pro jednotlivá čtvrtletí roku 2012. Plán tržeb kopíruje sezónní vlivy, kterými jsou tržby společnosti ovlivněny. Druhá varianta, pesimistická, předpokládá pomalejší růst tržeb a pomalejší splácení dosud neuhrazené ztráty minulých let. V této variantě se nepředpokládají výrazné investice do výrobních zařízení v podobě oprav, jako tomu je ve variantě základní. Pesimistická varianta počítá s nižší poptávkou po obuvnických výrobcích a bere v úvahu omezení investic, stagnaci nebo i možnou recesi v ekonomikách v ČR a v Eurozóně. Zhodnocením obou variant dlouhodobých finančních plánů pomocí ukazatelů zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity se základní varianta ukázala jako vhodnější. Na závěr jsem společnosti navrhla určitá opatření, která by mohla napomoci k uskutečnění jejích hlavních cílů. K nejdůležitějším opatřením patří nutnost postupně snižovat velké množství zásob a snižovat zbytečně vysokou likviditu.

Společnost Komponenty, a. s. využije poznatků z provedené finanční analýzy a má diplomová práce bude společnosti sloužit jako podklad pro další zpracovávání krátkodobých a dlouhodobých finančních plánů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BOHANESOVÁ, Eva, 2007. *Podnikové finance*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-1694-6.
- [3] BREALEY, Richard a Steward MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-189-4.
- [4] BREALEY, Richard a Steward MYERS, 2003. *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-286946-1.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Vyd. 2. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-812-1.
- [7] FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-694-3.
- [8] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2001. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-587-5.
- [9] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2004. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0684-X.
- [10] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [11] HOROVÁ, Michaela a Milan HRDÝ, 2007. Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. *Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, roč. X, č. 4/2007. ISSN 1212-3609.
- [12] LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.

- [13] MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-58-8.
- [14] MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-245-1397-3.
- [15] MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [16] NEKVAPIL, Tomáš, 2011. Plán je základním nástrojem podnikového řízení. *Finanční management*. Praha: *Economia*, roč. 8, č. 6. ISSN 1214-9292.
- [17] PAVELKOVÁ, Drahomíra, 1999. *Řízení podnikových financí*. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. ISBN 80-214-1367-0.
- [18] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 80-86131-63-7.
- [19] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance. Studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [20] PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1046-3.
- [21] VALACH, Josef et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-21-1.
- [22] VEJDĚLEK, Jiří, 1999. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-666-8.
- [23] VYSUŠIL, Jiří, 1994. *Plánování není přežitek*. Praha: PROFESS, 1994. ISBN 80-85235-18-8.
- [24] ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola. Klíč k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

- [25] Akрман, Libor, 31. 1. 2012. Kalouskův nový odhad: Letos ekonomika nepošlape kvůli eurozóně. Za rok už by měla růst. *Byznys.ihned.cz* [online]. [cit. 2012-04-05].

- Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54569470-kalouskuv-novy-odhad-letos-ekonomika-neposlape-kvuli-eurozone-za-rok-uz-by-mela-rust>.
- [26] Evropská komise, ©2012. Souhrnné informace o obuvnickém průmyslu. *Ec.europa.eu* [online] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/footwear/index_cs.htm#top.
- [27] Finance, ©2010 – 2012. Itálie přestává mít pod kontrolou svůj dluh. *Finance.celkově.cz* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/italie-prestava-mit-pod-kontrolou-svuj-dluh>.
- [28] Komponenty, a. s., ©2012a. Fotogalerie. *Komponentyzlin.cz* [online] [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: http://www.komponentyzlin.cz/fotogalerie_okno.php?lang=cz&galerie=13&foto=7.
- [24] Komponenty, a. s., ©2012b. Fotogalerie. *Komponentyzlin.cz* [online] [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: http://www.komponentyzlin.cz/fotogalerie_okno.php?lang=cz&galerie=13&foto=9.
- [29] Komponenty, a. s., ©2012c. Katalog. *Komponentyzlin.cz* [online] [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.komponentyzlin.cz/katalog-podesve-pryzove.php>.
- [30] Králíček, Tomáš, 11. 2. 2012b. Německo zveřejní údaje o vývoji tamní ekonomiky v posledním čtvrtletí roku 2011. *Zprávy.kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/308191-nemecko-zverejni-udaje-o-vyvoji-tamni-ekonomiky-v-poslednim-ctvrtletu-roku-2011/>.
- [31] Králíček, Tomáš, 26. 2. 2012a. Itálie zveřejní údaje o vývoji ekonomiky v loňském roce. *Zprávy.kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/310354-italie-zverejni-udaje-o-vyvoji-ekonomiky-v-lonskem-roce/>.
- [32] MarketLine Industry Profile, ©2012a. Footwear in Italy. *Marketlineinfo.com* [online databáze EBSCO] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=15&sid=19753aa6-f7a5-42bf-8b4f-b3635691ab2d%40sessionmgr15>.
- [33] MarketLine Industry Profile, ©2012b. Footwear in Germany. *Marketlineinfo.com* [online databáze EBSCO] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z:

- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&hid=15&sid=19753aa6-f7a5-42bf-8b4f-b3635691ab2d%40sessionmgr15>.
- [34] Mladá fronta, a. s., ©2007 – 2012. Institut Ifo výrazně snížil odhad růstu HDP Německa. *Zprávy.e15.cz* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/institut-ifo-vyrazne-snizil-odhad-rustu-hdp-nemecka-725989>.
- [35] Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2011a. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010 – Panorama2010.pdf. *Mpo.cz* [online] [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>.
- [36] Národní vzdělávací fond, o. p. s., ©2012. Textilní, oděvní, kožedělný a obuvní průmysl. *Budoucnostprofesi.cz* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/textilie-odevy.html>.
- [37] Patria online, a. s., ©1997 – 2012. EK srazila výhled růstu – v eurozóně čeká letos propad o 0,3 procenta a recesi ve třetině zemí EU, v ČR stagnaci. *Patria.cz* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2015319/ek-srazila-vyhled-rustu---v-eurozone-ceka-letos-propad-o-03-procenta-a-recesi-ve-tretine-zemi-eu-v-cr-stagnaci.html>.
- [38] Pazderová, Martina, 12. 1. 2009. Průměrná míra inflace v roce 2008 dosáhla 6,3 %. *Finexpert.e15.cz* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/prumerna-mira-inflace-v-roce-2008-dosahla-63->.
- [39] TextilWirtschaft, ©2010. Italien: Schuh-Exporte haben guten Lauf. *TextilWirtschaft.com* [online databáze EBSCO] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=15&sid=19753aa6-f7a5-42bf-8b4f-b3635691ab2d%40sessionmgr15>.
- [40] Urbánek, Vladimír, 15. 2. 2011. ČR – HDP vloni vzrostl o 2,3 %, z toho ve 4. čtvrtletí o 2,9 %. *Zprávy.Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/262200-cr-hdp-vloni-vzrostl-o-2-3--z-toho-ve-4-ctvrtleti-o-2-9/>.
- [41] Urbánek, Vladimír, 11. 1. 2010. ČR – inflace v prosinci rostla o 0,2 %, průměr za rok 2009 1 %. *Zprávy.Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z:

<http://zpravy.kurzy.cz/205950-cr-inflace-v-prosinci-rostla-o-0-2-prumer-za-rok-2009-1/>.

- [42] Urbánek, Vladimír, 9. 3. 2012. ČR – revize zvedla HDP ve 4Q11 na 0,6 % r/r, za celý rok 2011 pak na 1,7 %. *Zprávy.Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/312455-cr-revize-zvedla-hdp-ve-4q11-na-0-6-r-r-za-cely-rok-2011-pak-na-1-7/>.

Ostatní zdroje:

- [43] Interní materiály společnosti Komponenty, a. s.

- [44] Stratex R

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
DO	Doba obratu
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPV	Čistá současná hodnota
OA	Oběžná aktiva
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Postup tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2007, s. 215)</i>	17
<i>Obr. 2 Hierarchie cílů (Vejdělek, 1999, s. 28)</i>	23
<i>Obr. 3 Jednotlivé etapy plánování (Petřík, 2005, s. 112)</i>	32
<i>Obr. 4 Sídlo společnosti (Komponenty, a. s., 2012a)</i>	38
<i>Obr. 5 Výroba společnosti (Komponenty, a. s., 2012b)</i>	39
<i>Obr. 6 Ukázka některých výrobků (Komponenty, a. s., 2012c)</i>	42
<i>Obr. 7 Podíl významných oddílů na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu v roce 2010 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011a)</i>	45
<i>Obr. 8 Podíly skupin CZ-NACE 22 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011b)</i>	46
<i>Obr. 9 Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní)</i>	51
<i>Obr. 10 Vývoj ČPK společnosti (vlastní)</i>	52
<i>Obr. 11 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti (vlastní)</i>	55
<i>Obr. 12 Doba obratu zásob, závazků a pohledávek společnosti (vlastní)</i>	58
<i>Obr. 13 Spider analýza (vlastní)</i>	61

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Časový horizont pro zpracování plánů a rozpočtů</i>	36
<i>Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců</i>	42
<i>Tab. 3 Oborová klasifikace CZ-NACE</i>	44
<i>Tab. 4 SWOT analýza společnosti</i>	47
<i>Tab. 5 Vývoj hospodářského výsledku společnosti</i>	50
<i>Tab. 6 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním</i>	51
<i>Tab. 7 Vývoj ČPK společnosti</i>	52
<i>Tab. 8 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury ve společnosti</i>	53
<i>Tab. 9 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury v odvětví</i>	54
<i>Tab. 10 Ukazatele likvidity ve společnosti</i>	54
<i>Tab. 11 Ukazatele likvidity v odvětví</i>	55
<i>Tab. 12 Ukazatele rentability ve společnosti</i>	56
<i>Tab. 13 Ukazatele rentability v odvětví</i>	56
<i>Tab. 14 Ukazatele aktivity ve společnosti</i>	57
<i>Tab. 15 Ukazatele aktivity v odvětví</i>	58
<i>Tab. 16 Ostatní ukazatele společnosti</i>	59
<i>Tab. 17 Altmanův model</i>	59
<i>Tab. 18 Index IN 01</i>	60
<i>Tab. 19 Spider analýza za rok 2011</i>	61
<i>Tab. 20 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů</i>	64
<i>Tab. 21 Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů</i>	65
<i>Tab. 22 Vývoj vybraných ukazatelů v odvětví CZ-NACE 22.1</i>	67
<i>Tab. 23 Vývoj vybraných ukazatelů ve společnosti</i>	67
<i>Tab. 24 Vývoj obuvnictví v Itálii</i>	69
<i>Tab. 25 Prognóza obuvnictví v Itálii</i>	69
<i>Tab. 26 Vývoj obuvnictví v Německu</i>	70
<i>Tab. 27 Prognóza obuvnictví v Německu</i>	70
<i>Tab. 28 Prognóza vývoje tržeb za výrobky a služby</i>	73
<i>Tab. 29 Prognóza vývoje tržeb z prodeje materiálu</i>	74
<i>Tab. 30 Prognóza vývoje ostatních provozních výnosů</i>	74
<i>Tab. 31 Prognóza výnosových úroků</i>	74

<i>Tab. 32 Prognóza ostatních finančních výnosů</i>	75
<i>Tab. 33 Prognóza vývoje výkonové spotřeby</i>	75
<i>Tab. 34 Prognóza vývoje služeb</i>	76
<i>Tab. 35 Prognóza vývoje osobních nákladů</i>	77
<i>Tab. 36 Prognóza vývoje daní a poplatků</i>	78
<i>Tab. 37 Prognóza vývoje odpisů</i>	78
<i>Tab. 38 Prognóza prodaného materiálu</i>	79
<i>Tab. 39 Prognóza vývoje ostatních provozních nákladů</i>	79
<i>Tab. 40 Prognóza vývoje ostatních finančních nákladů</i>	80
<i>Tab. 41 Prognóza vývoje dlouhodobého hmotného majetku</i>	80
<i>Tab. 42 Prognóza vývoje zásob</i>	81
<i>Tab. 43 Prognóza vývoje krátkodobých pohledávek</i>	82
<i>Tab. 44 Prognóza vývoje krátkodobých pohledávek</i>	82
<i>Tab. 45 Prognóza vývoje výsledku hospodaření</i>	83
<i>Tab. 46 Prognóza vývoje dlouhodobých závazků</i>	83
<i>Tab. 47 Prognóza vývoje krátkodobých závazků</i>	84
<i>Tab. 48 Prognóza vývoje peněžních toků</i>	85
<i>Tab. 49 Prognóza vývoje tržeb</i>	86
<i>Tab. 50 Prognóza vývoje výkonové spotřeby</i>	86
<i>Tab. 51 Prognóza vývoje zásob</i>	87
<i>Tab. 52 Prognóza vývoje hospodářského výsledku</i>	88
<i>Tab. 53 Prognóza vývoje peněžních toků</i>	88
<i>Tab. 54 Prognóza vývoje výnosů</i>	89
<i>Tab. 55 Prognóza vývoje nákladů</i>	90
<i>Tab. 56 Prognóza vývoje vybraných rozvahových položek</i>	91
<i>Tab. 57 Prognóza vývoje peněžních toků</i>	91
<i>Tab. 58 Analýza variant dlouhodobého finančního plánu</i>	92

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Organizační struktura společnosti

P II: Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury společnosti

P III: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury společnosti

P IV: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů společnosti

P V: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů společnosti

P VI: Výkaz zisku a ztráty – základní varianta dlouhodobého finančního plánu

P VII: Rozvaha - základní varianta dlouhodobého finančního plánu

P VIII: Tok peněžních prostředků – základní varianta dlouhodobého finančního plánu

P IX: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

P X: Rozvaha – pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

P XI: Tok peněžních prostředků – pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

P XII: Výkaz zisku a ztráty - základní varianta krátkodobého finančního plánu

P XIII: Rozvaha - základní varianta krátkodobého finančního plánu

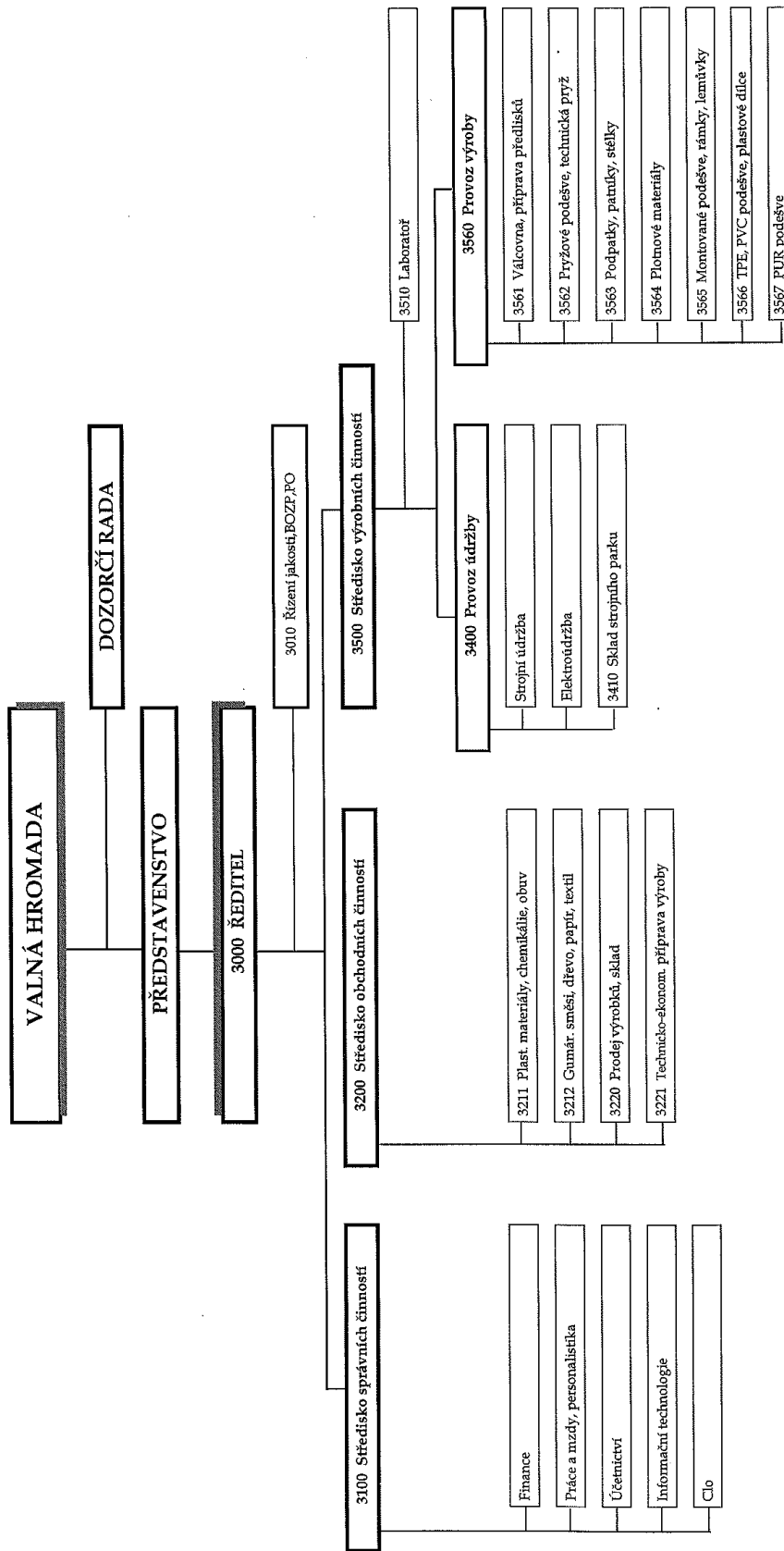
P XIV: Tok peněžních prostředků - základní varianta krátkodobého finančního plánu

P XV: Rozvaha společnosti za roky 2008 - 2011

P XVI: Výkaz zisku a ztráty společnosti za roky 2008 - 2011

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI K 31.12.2011

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



**PŘÍLOHA P II: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK
MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI**

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
Aktiva celkem	118 654	100 %	112 040	100 %	119 483	100 %	115 789	100 %
Dl. majetek	18 469	15,6 %	13 123	11,7 %	10 002	8,4 %	7 430	6,4 %
DNM	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
DHM	18 459	15,6 %	13 113	11,7 %	9 992	8,4 %	7 420	6,4 %
DFM	10	0,0 %	10	0,0 %	10	0,0 %	10	0,0 %
Oběžná aktiva	99 857	84,2%	98 560	88,0 %	109 283	91,4 %	108 135	93,4 %
Zásoby	47 306	39,9 %	37 234	33,2 %	48 340	40,4 %	57 435	49,6 %
Dl. pohledávky	12 357	10,4 %	11 209	10,0 %	11 058	9,3 %	10 998	9,5 %
Kr. pohledávky	26 876	22,7 %	26 968	24,1 %	30 278	25,3 %	31 746	27,4 %
Kr. fin. majetek	13 318	11,2%	23 149	20,7 %	19 607	16,4 %	7 956	6,9 %
Čas. rozlišení	328	0,2 %	357	0,3 %	198	0,2 %	224	0,2 %
Pasiva celkem	118 654	100 %	112 040	100 %	119 483	100 %	115 789	100 %
Vlastní kapitál	13 770	11,6 %	16 822	15,0 %	18 880	15,8 %	18 973	16,4 %
Zákl. kapitál	51 000	43,0 %	51 000	45,5 %	51 000	42,7 %	51 000	44,1 %
Kapitál. fondy	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Rezervní fondy	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
VH min. let	-33 059	-27,9 %	-37 231	-33,2 %	-34 177	-28,6 %	-32 120	-27,8 %
VH běž. obd	-4 171	-3,5 %	3 053	2,7 %	2 057	1,7 %	93	0,1 %
Cizí zdroje	104 627	88,2 %	94 952	84,8 %	99 967	83,7 %	96 724	83,5 %
Rezervy	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Dl. závazky	79 700	67,2 %	78 850	70,4 %	74 100	62,0 %	73 750	63,7 %
Kr. závazky	24 927	21,0 %	16 102	14,4 %	25 867	21,7 %	22 974	19,8 %
Kr. bank. úvěry	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Dl. bank. úvěry	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Čas. rozlišení	257	0,2 %	266	0,2 %	636	0,5 %	92	0,1 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P III: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	09/08	10/09	11/10	11/08
Aktiva celkem	118 654	112 040	119 483	115 789	-5,6 %	6,6 %	-3,1 %	-2,4 %
Dl. majetek	18 469	13 123	10 002	7 430	-29,0 %	-23,8 %	-25,7 %	-59,8 %
DNM	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
DHM	18 459	13 113	9 992	7 420	-29,0 %	-23,8 %	-25,7 %	-59,8 %
DFM	10	10	10	10	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Oběžná aktiva	99 857	98 560	109 283	108 135	-1,3 %	10,9 %	-1,1 %	8,3 %
Zásoby	47 306	37 234	48 340	57 435	-21,3 %	29,8 %	18,8 %	21,4 %
Dl. pohledávky	12 357	11 209	11 058	10 998	-9,3 %	-1,4 %	-0,5 %	-11,0 %
Kr. pohledávky	26 876	26 968	30 278	31 746	0,3 %	12,3 %	4,9 %	18,1 %
Kr. fin. majetek	13 318	23 149	19 607	7 956	73,8 %	-15,3 %	-59,4 %	-40,3 %
Čas. rozlišení	328	357	198	224	8,8 %	-44,5 %	13,1 %	-31,7 %
Pasiva celkem	118 654	112 040	119 483	115 789	-5,6 %	6,6 %	-3,1 %	-2,4 %
Vlastní kapitál	13 770	16 822	18 880	18 973	22,2 %	12,2 %	0,5 %	37,8 %
Zákl. kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Kapitál. fondy	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Rezervní fondy	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
VH min. let	-33 059	-37 231	-34 177	-32 120	12,6 %	-8,2 %	-6,0 %	-2,8 %
VH běž. obd	-4 171	3 053	2 057	93	-173 %	-32,6 %	-96,9 %	-102 %
Cizí zdroje	104 627	94 952	99 967	96 724	-9,3 %	5,3 %	-3,2 %	-7,6 %
Rezervy	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dl. závazky	79 700	78 850	74 100	73 750	-1,1 %	-6,0 %	-0,5 %	-7,5 %
Kr. závazky	24 927	16 102	25 867	22 974	-35,4 %	60,7 %	-11,2 %	-7,8 %
Kr. bank. úvěry	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dl. bank. úvěry	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Čas. rozlišení	257	266	636	92	3,5 %	139 %	-85,5 %	-64,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P IV: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	458	0,2 %	343	0,1 %	184	0,1 %	183	0,1 %
Výkony	248 645	93,3 %	224 263	94,0 %	220 689	94,2 %	232 881	95,2 %
- Tržby za prodej vl. výr. a služeb	249 498	93,6 %	227 217	95,2 %	218 514	93,2 %	229 831	94,0 %
- Změna stavu zásob vl. činnosti	-1 014	-0,4 %	-3 068	-1,3 %	2 045	0,9 %	2 833	1,1 %
- Aktivace	161	0,1 %	114	0,1 %	130	0,1 %	217	0,1 %
Tržby z prodeje dl. maj. a mat.	12 682	4,7 %	9 663	4,1 %	11 422	4,9 %	8 932	3,6 %
Ostatní výnosy	4 768	1,8 %	4 299	1,8 %	1 943	0,8 %	2 610	1,1 %
Výnosy celkem	266 553	100 %	238 568	100 %	234 238	100 %	244 606	100 %
Náklady na prodané zboží	403	0,1 %	441	0,2 %	245	0,1 %	162	0,1 %
Výkon. spotřeba	178 494	65,8 %	152 104	64,9 %	153 114	66,0 %	168 288	68,8 %
Náklad. úroky	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Daně a poplatky	70	0,0 %	74	0,0 %	88	0,0 %	83	0,0 %
Odpisy DNM a DHM	6 509	2,4 %	6 104	2,6 %	5 320	2,3 %	4 235	1,7 %
Osobní náklady	69 662	25,7 %	59 871	25,6 %	60 493	26,1 %	60 474	24,7 %
(-) Změna stavu rezerv a OP	255	0,1 %	-948	-0,4 %	1 167	0,5 %	0	0,0 %
Zůstatková cena prod. DM a maj.	11 890	4,4 %	8 901	3,8 %	10 036	4,3 %	8 245	3,4 %
Ostatní náklady	4 551	1,7 %	5 923	2,5 %	3 902	1,7 %	3 026	1,3 %
Náklady celkem	271 324	100 %	234 366	100 %	232 031	100 %	244 513	100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P V: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	09/08	10/09	11/10	11/08
Tržby za prodej zboží	458	343	184	183	-25,1 %	-46,4 %	-0,5 %	-60,0 %
Výkony	248 645	224 263	220 689	232 881	-9,8 %	-1,6 %	5,5 %	-6,3 %
- Tržby za prodej vl. výr. a služeb	249 498	227 217	218 514	229 831	-8,9 %	-3,8 %	5,2 %	-7,9 %
- Změna stavu zásob vl. činnosti	-1 014	-3 068	2 045	2 833	203 %	-167 %	38,5 %	-379 %
- Aktivace	161	114	130	217	-29,2 %	14,0 %	66,9 %	34,8 %
Tržby z prodeje dl. maj. a mat.	12 682	9 663	11 422	8 932	-23,8 %	18,2 %	-21,8 %	-29,6 %
Ostatní výnosy	4 768	4 299	1 943	2 610	-9,8 %	-54,8 %	34,3 %	-45,3 %
Výnosy celkem	266 553	238 568	234 238	244 606	-10,5 %	-1,8 %	4,4 %	-8,2 %
Náklady na prodané zboží	403	441	245	162	9,4 %	-44,4 %	-33,9 %	-59,8 %
Výkon. spotřeba	178 494	152 104	153 114	168 288	-14,8 %	0,7 %	9,9 %	-5,7 %
Náklad. úroky	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Daně a poplatky	70	74	88	83	5,7 %	18,9 %	-5,7 %	18,6 %
Odpisy DNM a DHM	6 509	6 104	5 320	4 235	-6,2 %	-12,8 %	-20,4 %	-34,9 %
Osobní náklady	69 662	59 871	60 493	60 474	-14,1 %	1,0 %	0,0 %	-13,2 %
(-) Změna stavu rezerv a OP	255	-948	1 167	0	-472 %	-223 %	-100 %	-10 %
Zůstatková cena prod. DM a maj.	11 890	8 901	10 036	8 245	-25,1 %	12,8 %	-17,9 %	-30,7 %
Ostatní náklady	4 551	5 923	3 902	3 026	30,2 %	-22,5 %	-22,5 %	-33,5 %
Náklady celkem	271 324	234 366	232 031	244 513	-13,6 %	5,4 %	5,4 %	-9,9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

**PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – ZÁKLADNÍ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

Výkaz zisku a ztráty – Komponenty, a. s.						
Ř.	Položka	2012	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0	0
4	Výkony	235 691	241 956	251 101	259 608	268 480
5	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	236 678	244 625	252 915	261 563	270 584
6	Změna stavu vnitropod. zásob vl. výroby	-987	-2 669	-1 814	-1 954	-2 104
7	Aktivace	0	0	0	0	0
8	Výkonová spotřeba	173 538	178 947	184 536	190 319	196 312
9	Spotřeba materiálu a energie	151 133	156 254	161 500	166 877	172 388
9a	- přímý materiál a energie	137 829	141 964	146 223	150 610	155 128
9b	- ostatní materiál a energie	13 303	14 290	15 277	16 267	17 260
10	Služby	22 405	22 694	23 036	23 442	23 942
10a	- nájemné za komplexní pronájem	8 703	8 703	8 703	8 703	8 703
10b	- přímé služby	4 151	4 193	4 235	4 277	4 320
10c	- ostatní služby	9 551	9 798	10 098	10 462	10 919
11	Přidaná hodnota	62 153	63 009	66 564	69 289	72 168
12	Osobní náklady	58 759	58 759	60 513	62 319	64 179
13	Mzdové náklady	43 621	43 621	44 930	46 278	47 666
14	Odměny členům orgánů spol. a družstva	24	24	24	24	24
15	Náklady na sociální zabezpečení	14 831	14 831	15 276	15 734	16 206
16	Sociální náklady	283	283	283	283	283
17	Daně a poplatky	85	86	88	90	92
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	1 885	1 527	1 272	1 216	1 372
18a	Odpisy DM nehmotného	0	0	0	0	0
18b	Odpisy DM hmotného - stavby	45	52	57	61	67
18c	Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci	1 840	1 475	1 215	1 155	1 305
19	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	8 924	8 924	8 924	8 924	8 924
19a	- tržby z prodeje materiálu	8 924	8 924	8 924	8 924	8 924
19b	- tržby z prodeje dl. majetku	0	0	0	0	0
20	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	8 245	8 245	8 245	8 245	8 245
20a	- pořizovací cena materiálu	0	0	0	0	0
20b	- zůstatková cena dl. majetku	8 245	8 245	8 245	8 245	8 245
21	Zúčtování rezerv a čas. rozliš. prov. výnosů	0	0	0	0	0
22	Tvorba rezerv a čas. rozliš. prov. nákladů	0	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav. položek do prov. výnosů	0	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav. položek do prov. nákladů	0	0	0	0	0

25	Ostatní provozní výnosy	335	335	335	335	335
26	Ostatní provozní náklady	953	942	932	922	914
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
29	Provozní výsledek hospodaření	1485	2 709	4 774	5 756	6 625
30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1	1	1	1	1
33	Výnosy z CP a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dl. cen. papírů a podílů	1	1	1	1	1
35	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP	0	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP	0	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav. položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav. položek do finančních nákl.	0	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	51	52	53	54	55
44a	- úroky z běžných účtů	47	48	49	50	51
44b	- ostatní výnosové úroky	4	4	4	4	4
45	Nákladové úroky	0	0	0	0	0
46	Ostatní finanční výnosy	2 136	2 136	2 136	2 136	2 136
47	Ostatní finanční náklady	1 970	1 989	2 008	2 027	2 046
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	218	200	182	164	146
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	661	884	958	1 141	1 303
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	375	598	958	1 141	1 303
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	286	286	0	0	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	1 042	2 024	3 998	4 779	5 468
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
58	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
59	Převod podílu na výsl. hosp. společníkům	0	0	0	0	0
60	Výsledek hospodaření za účetní období	1 042	2 024	3 998	4 779	5 468
61	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 703	2 908	4 955	5 920	6 770

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA - ZÁKLADNÍ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Majetková rozvaha – Komponenty, a. s.						
Ř.	Položka	2012	2013	2014	2015	2016
1	AKTIVA CELKEM	108 280	106 753	106 745	108 103	109 344
2	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
3	Stálá aktiva	5 545	5 518	9 246	16 030	22 658
4	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
5	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
6	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
7	Software	0	0	0	0	0
8	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
9	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
10	Nedokončený dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
11	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
12	Dlouhodobý hmotný majetek	5 535	5 508	9 236	16 020	22 648
13	Pozemky	0	0	0	0	0
14	Stavby	311	259	202	141	74
15	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	5 224	5 249	9 034	15 879	22 574
16	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
17	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
18	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
19	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
20	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
21	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0	0
22	Dlouhodobý finanční majetek	10	10	10	10	10
23	Podílové CP a podíly s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
24	Podílové CP a podíly s podst. vlivem	0	0	0	0	0
25	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	10	10	10	10	10
26	Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0	0
27	Jiný finanční majetek	0	0	0	0	0
28	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29	Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	0	0	0	0	0
30	Oběžná aktiva	102 735	101 235	97 499	92 073	86 686
31	Zásoby	54 933	46 499	40 630	39 422	34 349
32	Materiál	32 872	27 181	23 184	23 977	21 045
33	Nedokončená výroba a polotovary	16 436	14 949	13 348	11 625	9 771
34	Výrobky	5 260	4 077	3 864	3 633	3 382
35	Zvířata	0	0	0	0	0
36	Zboží	0	0	0	0	0
37	Poskytnuté zálohy na zásoby	366	292	234	187	150

38	Dlouhodobé pohledávky	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
39	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0
40	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
41	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
42	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
43	Jiné pohledávky	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
44	Krátkodobé pohledávky	30 242	27 860	27 399	26 883	27 810
45	Pohledávky z obchodního styku	30 242	27 860	27 399	26 883	27 810
46	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
47	Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0
48	Stát - daňové pohledávky a dotace	0	0	0	0	0
49	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
50	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
51	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
52	Finanční majetek	12 560	21 876	24 469	20 768	19 527
53	Peníze	742	668	601	541	487
54	Účty v bankách	11 818	21 208	23 869	20 228	19 040
55	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
56	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
57	Ostatní aktiva - přechod. účty aktiv	0	0	0	0	0
58	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
59	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
60	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
61	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
62	PASIVA CELKEM	108 280	106 753	106 745	108 103	109 344
63	Vlastní kapitál	20 015	22 039	26 037	30 816	36 283
64	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000
65	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000
66	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0	0
67	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
68	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
69	Emisní ažio	0	0	0	0	0
70	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
71	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záv.	0	0	0	0	0
72	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
73	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
74	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
75	Nedělitelný fond	0	0	0	0	0
76	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
77	Výsledek hospodaření minulých let	-32 027	-30 985	-28 961	-24 963	-20 184
78	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
79	Neuhrazená ztráta minulých let	-32 027	-30 985	-28 961	-24 963	-20 184
80	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	1 042	2 024	3 998	4 779	5 468
81	Cizí zdroje	88 265	84 714	80 708	77 287	73 061

82	Rezervy	-5 712	-5 427	-5 247	-5 427	-5 247
83	Rezervy zákonné	0	0	0	0	0
84	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	
85	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
86	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	-5 712	-5 427	-5 247	-5 427	-5 247
87	Dlouhodobé závazky	69 325	62 393	56 153	50 538	45 484
88	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	69 325	62 393	56 153	50 538	45 484
89	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
90	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
91	Emitované dluhopisy	0	0	0	0	0
92	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
93	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
94	Krátkodobé závazky	24 652	27 749	29 981	32 176	33 003
95	Závazky z obchodního styku	19 370	22 424	22 589	26 883	27 810
96	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
97	Závazky k zaměstnancům	3 065	3 065	3 065	3 065	3 065
98	Závazky ze sociálního zabezpečení	1 770	1 770	1 770	1 770	1 770
99	Stát - daňové závazky a dotace	375	411	471	363	253
102	Jiné závazky	72	79	87	95	105
103	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
104	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
105	Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0	0
106	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
107	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0
108	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
109	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
110	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0
111	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
	Aktiva - pasiva	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

**PŘÍLOHA P VIII: TOK PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ – ZÁKLADNÍ
VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

Tok peněžních prostředků - Komponenty, a. s.						
Ř.	Položka	2012	2013	2014	2015	2016
1	Stav peněžních prostředků na počátku období	7 956	12 559	21 876	24 469	20 768
2	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	1 328	2 310	3 998	4 779	5 468
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI						
3	Úpravy o nepeněžní operace	2 017	1 527	1 272	1 216	1 372
4	Odpisy stálých aktiv	1 885	1 527	1 272	1 216	1 372
5	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0	0
6	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0	0
7	Změna zůstatků čas. roz. a dohad. účtů	132	0	0	0	0
8	Změna zůstatků opravných položek k stál. aktivům	0	0	0	0	0
9	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
10	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap. účastí	0	0	0	0	0
11	Úpravy oběžných aktiv	5 684	13 912	8 563	3 919	4 973
12	Změna stavu pohledávek	1 504	2 382	461	516	-927
13	Změna stavu krátk. závazků, běž. úvěrů a výpomocí	1 678	3 097	2 233	2 195	827
14	Změna stavu zásob	2 502	8 434	5 869	1 209	5 073
15	Změna stavu krátk. finančního majetku	0	0	0	0	0
16	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	9 029	17 749	13 833	9 914	11 813
INVESTIČNÍ ČINNOST						
17	Nabytí stálých aktiv	-0	-1 500	-5 000	-8 000	-8 000
18	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-0	-1 500	-5 000	-8 000	-8 000
19	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0	0
20	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
21	Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
22	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0	0
23	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0	0
24	Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0	0	0
25	Komplexní pronájem	0	0	0	0	0
26	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu	0	0	0	0	0
27	Úhrada závazků z kompl. pronájmu	0	0	0	0	0
28	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-0	-1 500	-5 000	-8 000	-8 000
FINANČNÍ ČINNOST						
29	Změna stavu dlouhodobých závazků	-4 425	-6 933	-6 239	-5 615	-5 054
30	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0

31	Snížení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
32	Zvýšení závazků z dluhopisů	0	0	0	0	0
33	Snížení závazků z dluhopisů	0	0	0	0	0
34	Zvýšení ostatních dlouh. závazků	0	0	0	0	0
35	Snížení ostatních dlouh. závazků	-4 425	-6 933	-6 239	-5 615	-5 054
36	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb. operací	0	0	0	0	0
37	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0	0
38	Přeměna dluhopisů na akcie	0	0	0	0	0
39	Peněžní dary a dotace	0	0	0	0	0
40	Kapitalizace závazků	0	0	0	0	0
41	Úhrada ztráty společnosti	0	0	0	0	0
42	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0
43	Vyplacení vlastního kapitálu společníkům	0	0	0	0	0
44	Odpis vlastních akcií	0	0	0	0	0
45	Ostatní výdaje ze zisku	0	0	0	0	0
46	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-4 425	-6 933	-6 239	-5 615	-5 054
47	Peněžní tok celkem	4 604	9 316	2 594	-3 701	-1 241
48	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0	0	0
49	Stav peněžních prostředků na konci období	12 560	21 876	24 469	20 768	19 527

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

**PŘÍLOHA P IX: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – PESIMISTICKÁ
VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

Výkaz zisku a ztráty - Komponenty, a. s.						
Ř.	Položka	2012	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0	0
4	Výkony	233 744	236 798	238 803	240 845	242 906
5	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	235 030	238 715	240 774	242 852	244 949
6	Změna stavu vnitropod. zásob vl. výroby	-1 286	-1 917	-1 971	-2 006	-2 042
7	Aktivace	0	0	0	0	0
8	Výkonová spotřeba	172 368	176 508	180 719	185 005	189 368
9	Spotřeba materiálu a energie	149 795	153 510	157 283	161 113	165 003
9a	- přímý materiál a energie	136 491	139 221	142 006	144 846	147 743
9b	- ostatní materiál a energie	13 303	14 289	15 277	16 267	17 260
10	Služby	22 573	22 997	23 437	23 892	24 365
10a	- nájemné za komplexní pronájem	8 703	8 703	8 703	8 703	8 703
10b	- přímé služby	4 316	4 531	4 758	4 996	5 246
10c	- ostatní služby	9 555	9 763	9 976	10 194	10 417
11	Přidaná hodnota	61 376	60 290	58 084	55 840	53 538
12	Osobní náklady	58 759	57 006	55 305	53 655	52 054
13	Mzdové náklady	43 621	42 313	41 043	39 812	38 617
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	24	24	24	24	24
15	Náklady na sociální zabezpečení	14 831	14 386	13 955	13 536	13 130
16	Sociální náklady	283	283	283	283	283
17	Daně a poplatky	85	86	88	90	92
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	1 885	1 494	1 087	709	453
18a	Odpisy DM nehmotného	0	0	0	0	0
18b	Odpisy DM hmotného - stavby	45	52	57	61	67
18c	Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci	1 840	1 442	1 030	648	386
19	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	8 924	8 924	8 924	8 924	8 924
19a	- tržby z prodeje materiálu	8 924	8 924	8 924	8 924	8 924
19b	- tržby z prodeje dl. majetku	0	0	0	0	0
20	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	8 245	8 245	8 245	8 245	8 245
20a	- pořizovací cena materiálu	8 245	8 245	8 245	8 245	8 245
20b	- zůstatková cena dl. majetku	0	0	0	0	0
21	Zúčtování rezerv a čas. rozliš. prov. výnosů	0	0	0	0	0
22	Tvorba rezerv a čas. rozliš. prov. nákladů	0	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav. položek do prov. výnosů	0	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav. položek do prov. nákladů	0	0	0	0	0
25	Ostatní provozní výnosy	335	335	335	335	335

26	Ostatní provozní náklady	953	942	932	922	914
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
29	Provozní výsledek hospodaření	708	1 776	1 686	1 478	1 039
30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1	1	1	1	1
33	Výnosy z CP a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dl. cen. papírů a podílů	1	1	1	1	1
35	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP	0	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP	0	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav. položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav. položek do finančních nákladů	0	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	51	52	53	54	55
44a	- úroky z běžných účtů	47	48	49	50	51
44b	- ostatní výnosové úroky	4	4	4	4	4
45	Nákladové úroky	0	0	0	0	0
46	Ostatní finanční výnosy	2 158	2 158	2 158	2 158	2 158
47	Ostatní finanční náklady	1 970	1 989	2 008	2 027	2 046
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	239	222	204	186	168
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	502	702	376	333	247
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	216	417	376	333	247
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	286	286	0	0	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	445	1 295	1 514	1 330	960
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
58	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
59	Převod podílu na výsl. hosp. společníkům	0	0	0	0	0
60	Výsledek hospodaření za účetní období	445	1 295	1 514	1 330	960
61	Výsledek hospodaření před zdaněním	947	1 997	1 889	1 664	1 207

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

PŘÍLOHA P X: ROZVAHA – PESIMISTICKÁ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Majetková rozvaha – Komponenty, a. s.						
Ř.	Položka	2012	2013	2014	2015	2016
1	AKTIVA CELKEM	107 739	105 567	103 100	100 878	98 567
2	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
3	Stálá aktiva	5 545	4 050	2 963	2 254	1 800
4	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
5	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
6	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
7	Software	0	0	0	0	0
8	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
9	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
10	Nedokončený dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
11	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
12	Dlouhodobý hmotný majetek	5 535	4 040	2 953	2 244	1 790
13	Pozemky	0	0	0	0	0
14	Stavby	311	259	202	141	74
15	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	5 224	3 781	2 751	2 103	1 716
16	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
17	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
18	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
19	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
20	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
21	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0	0
22	Dlouhodobý finanční majetek	10	10	10	10	10
23	Podílové CP a podíly s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
24	Podílové CP a podíly s podst. vlivem	0	0	0	0	0
25	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	10	10	10	10	10
26	Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0	0
27	Jiný finanční majetek	0	0	0	0	0
28	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29	Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	0	0	0	0	0
30	Oběžná aktiva	102 194	101 516	100 137	98 624	96 767
31	Zásoby	52 594	49 759	46 650	44 170	41 655
32	Materiál	30 684	29 839	28 759	28 333	27 897
33	Nedokončená výroba a polotovary	16 322	14 588	12 707	10 793	8 845
34	Výrobky	5 223	5 040	4 949	4 857	4 763

35	Zvířata	0	0	0	0	0
36	Zboží	0	0	0	0	0
37	Poskytnuté zálohy na zásoby	366	292	234	187	150
38	Dlouhodobé pohledávky	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
39	Pohledávky z obchodního styku	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
40	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
41	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
42	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
43	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
44	Krátkodobé pohledávky	32 643	33 818	34 110	34 467	36 169
45	Pohledávky z obchodního styku	32 643	33 818	34 110	34 404	36 062
46	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
47	Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0
48	Stát - daňové pohledávky a dotace	0	0	0	63	108
49	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
50	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
51	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
52	Finanční majetek	11 957	12 939	14 378	14 987	13 942
53	Peníze	703	633	569	512	461
54	Účty v bankách	11 254	12 306	13 809	14 475	13 481
55	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
56	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
57	Ostatní aktiva - přechod. účty aktiv	0	0	0	0	0
58	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
59	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
60	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
61	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
62	PASIVA CELKEM	107 739	105 567	103 100	100 878	98 567
63	Vlastní kapitál	19 418	20 713	22 226	23 557	24 516
64	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000
65	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000	51 000
66	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0	0
67	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
68	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
69	Emisní ažio	0	0	0	0	0
70	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
71	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záv.	0	0	0	0	0
72	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
73	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
74	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0
75	Nedělitelný fond	0	0	0	0	0

76	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
77	Výsledek hospodaření minulých let	-32 027	-31 582	-30 287	-28 774	-27 443
78	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
79	Neuhrazená ztráta minulých let	-32 027	-30 582	-30 287	-28 774	-27 443
80	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	445	1 295	1 514	1 330	960
81	Cizí zdroje	88 321	84 854	80 874	77 321	74 051
82	Rezervy	-5 712	-5 427	-5 427	-5 427	-5 427
83	Rezervy zákonné	0	0	0	0	0
84	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	
85	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
86	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	-5 712	-5 427	-5 427	-5 427	-5 427
87	Dlouhodobé závazky	69 325	65 166	61 256	57 580	54 125
88	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	69 325	65 166	61 256	57 580	54 125
89	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
90	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
91	Emitované dluhopisy	0	0	0	0	0
92	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
93	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
94	Krátkodobé závazky	24 709	25 115	25 045	25 168	25 352
95	Závazky z obchodního styku	19 586	19 893	20 064	20 238	20 412
96	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
97	Závazky k zaměstnancům	3 065	3 065	3 065	3 065	3 065
98	Závazky ze sociálního zabezpečení	1 770	1 770	1 770	1 770	1 770
99	Stát - daňové závazky a dotace	216	309	59	0	0
102	Jiné závazky	72	79	87	95	105
103	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
104	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
105	Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0	0
106	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
107	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0
108	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
109	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
110	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0
111	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
	Aktiva - pasiva	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

**PŘÍLOHA P XI: TOK PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ – PESIMISTICKÁ
VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

Tok peněžních prostředků - Komponenty, a. s.						
Ř.	Položka	2012	2013	2014	2015	2016
1	Stav peněžních prostředků na počátku období	7 956	11 957	12 939	14 378	14 987
2	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	730	1 581	1 514	1 330	960
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI						
3	Úpravy o nepeněžní operace	2 017	1 494	1 087	709	453
4	Odpisy stálých aktiv	1 885	1 494	1 087	709	453
5	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0	0
6	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0	0
7	Změna zůstatků čas. roz. a dohad. účtů	132	0	0	0	0
8	Změna zůstatků opravných položek k stál. aktivům	0	0	0	0	0
9	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
10	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap. účastí	0	0	0	0	0
11	Úpravy oběžných aktiv	5 678	2 066	2 748	2 245	997
12	Změna stavu pohledávek	-897	-1 175	-292	-357	-1 703
13	Změna stavu krátk. závazků, běž. úvěrů a výpomocí	1 735	406	-70	123	184
14	Změna stavu zásob	4 841	2 835	3 110	2 479	2 515
15	Změna stavu krátk. finančního majetku	0	0	0	0	0
16	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	8 426	5 141	5 349	4 284	2 410
INVESTIČNÍ ČINNOST						
17	Nabytí stálých aktiv	-0	-0	-0	-0	0
18	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-0	-0	-0	-0	0
19	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0	0
20	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
21	Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
22	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0	0
23	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0	0
24	Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0	0	0
25	Komplexní pronájem	0	0	0	0	0
26	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu	0	0	0	0	0
27	Úhrada závazků z kompl. pronájmu	0	0	0	0	0
28	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-0	-0	-0	-0	0
FINANČNÍ ČINNOST						
29	Změna stavu dlouhodobých závazků	-4 425	-4 160	-3 910	-3 675	-3 455

30	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
31	Snížení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
32	Zvýšení závazků z dluhopisů	0	0	0	0	0
33	Snížení závazků z dluhopisů	0	0	0	0	0
34	Zvýšení ostatních dlouh. závazků	0	0	0	0	0
35	Snížení ostatních dlouh. závazků	-4 425	-4 160	-3 910	-3 675	-3 455
36	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb .operací	0	0	0	0	0
37	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0	0
38	Přeměna dluhopisů na akcie	0	0	0	0	0
39	Peněžní dary a dotace	0	0	0	0	0
40	Kapitalizace závazků	0	0	0	0	0
41	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0
42	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0
43	Vyplacení vlastního kapitálu společníkům	0	0	0	0	0
44	Odpis vlastních akcií	0	0	0	0	0
45	Ostatní výdaje ze zisku	0	0	0	0	0
46	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-4 425	-4 160	-3 910	-3 675	-3 455
47	Peněžní tok celkem	4 001	982	1 439	609	-1 045
48	Vyrovnávací rozdíl	0	0	0	0	0
49	Stav peněžních prostředků na konci období	11 957	12 939	14 378	14 987	13 942

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

**PŘÍLOHA P XII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - ZÁKLADNÍ
VARIANTA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

Výkaz zisku a ztráty - Komponenty, a. s.					
Ř.	Položka	I. čtvrt- letí	II. čtvrt- letí	III. čtvrt- letí	IV. čtvrt- letí
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0
4	Výkony	58 808	64 053	54 083	58 747
5	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	59 171	63 903	54 433	59 171
6	Změna stavu vnitropod. zásob vl. výroby	-363	150	-350	-424
7	Aktivace	0	0	0	0
8	Výkonová spotřeba	43 390	46 256	40 504	43 388
9	Spotřeba materiálu a energie	37 786	40 536	35 023	37 787
9a	- přímý materiál a energie	34 457	37 214	31 701	34 457
9b	- ostatní materiál a energie	3 329	3 322	3 322	3 330
10	Služby	5 604	5 720	5 481	5 601
10a	- nájemné za komplexní pronájem	2 176	2 176	2 176	2 176
10b	- přímé služby	1 037	1 039	1 037	1 038
10c	- ostatní služby	2 391	2 505	2 268	2 387
11	Přidaná hodnota	15 418	17 797	13 579	15 360
12	Osobní náklady	14 690	14 691	14 689	14 689
13	Mzdové náklady	10 905	10 905	10 905	10 905
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	6	6	6	6
15	Náklady na sociální zabezpečení	3 708	3 708	3 708	3 708
16	Sociální náklady	71	72	70	70
17	Daně a poplatky	21	22	21	21
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	460	460	460	505
18a	Odpisy DM nehmotného	0	0	0	0
18b	Odpisy DM hmotného - stavby	11	11	11	11
18c	Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci	449	449	449	494
19	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	2 231	2 231	2 231	2 231
19a	- tržby z prodeje materiálu	2 231	2 231	2 231	2 231
19b	- tržby z prodeje dl. majetku	0	0	0	0
20	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	2 061	2 061	2 061	2 062
20a	- pořizovací cena materiálu	2 061	2 061	2 061	2 062
20b	- zůstatková cena dl. majetku	0	0	0	0
21	Zúčtování rezerv a čas. rozliš. prov. výnosů	0	0	0	0
22	Tvorba rezerv a čas. rozliš. prov. nákladů	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav. položek do prov. výnosů	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav. položek do prov. nákladů	0	0	0	0

25	Ostatní provozní výnosy	83	83	83	84
26	Ostatní provozní náklady	238	238	234	240
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
29	Provozní výsledek hospodaření	262	2 639	-1 573	157
30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1	1	1	1
33	Výnosy z cen. papírů a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dl.cen. papírů a podílů	1	1	1	1
35	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav. položek do finančních výnosů	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav. položek do finančních nákladů	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	13	13	12	13
44a	- úroky z běžných účtů	12	12	11	12
44b	- ostatní výnosové úroky	1	1	1	1
45	Nákladové úroky	0	0	0	0
46	Ostatní finanční výnosy	535	534	534	534
47	Ostatní finanční náklady	492	493	493	492
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	56	54	53	55
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	333	569	-285	44
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	47	283	0	44
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	286	286	-285	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	-15	2 124	-1 235	168
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
58	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
59	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům	0	0	0	0
60	Výsledek hospodaření za účetní období	-15	2 124	-1 235	168
61	Výsledek hospodaření před zdaněním	318	2 693	-1 520	212

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

PŘÍLOHA P XIII: ROZVAHA - ZÁKLADNÍ VARIANTA
KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Majetková rozvaha – Komponenty, a. s.					
Ř.	Položka	I. čtvrt- letí	II. čtvrt- letí	III. čtvrt- letí	IV. čtvrt- letí
1	AKTIVA CELKEM	110 017	112 868	111 911	108 281
2	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
3	Stálá aktiva	4 886	4 407	3 947	5 546
4	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
5	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
6	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
7	Software	0	0	0	0
8	Ocenitelná práva	0	0	0	0
9	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
10	Nedokončený dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
11	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
12	Dlouhodobý hmotný majetek	4 856	4 397	3 937	5 536
13	Pozemky	0	0	0	0
14	Stavby	345	334	323	312
15	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	4 511	4 063	3 614	5 224
16	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
17	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
18	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
19	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
20	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0
21	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0
22	Dlouhodobý finanční majetek	10	10	10	10
23	Podílové CP a podíly s rozhod. vlivem	0	0	0	0
24	Podílové CP a podíly s podst. vlivem	0	0	0	0
25	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	10	10	10	10
26	Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0
27	Jiný finanční majetek	0	0	0	0
28	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
29	Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	0	0	0	0
30	Oběžná aktiva	105 150	108 461	107 964	102 735
31	Zásoby	56 576	56 256	55 496	54 933
32	Materiál	33 890	33 420	33 010	32 872
33	Nedokončená výroba a polotovary	17 200	17 250	17 110	16 436

34	Výrobky	5 120	5 220	5 010	5 260
35	Zvířata	0	0	0	0
36	Zboží	0	0	0	0
37	Poskytnuté zálohy na zásoby	366	366	366	365
38	Dlouhodobé pohledávky	5 000	5 000	5 000	5 000
39	Pohledávky z obchodního styku	5 000	5 000	5 000	5 000
40	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
41	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0
42	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0
43	Jiné pohledávky	0	0	0	0
44	Krátkodobé pohledávky	29 070	29 420	29 982	30 242
45	Pohledávky z obchodního styku	29 070	29 420	29 982	30 242
46	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
47	Sociální zabezpečení	0	0	0	0
48	Stát - daňové pohledávky a dotace	0	0	165	97
49	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0
50	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0
51	Jiné pohledávky	0	0	0	0
52	Finanční majetek	14 504	17 785	17 486	12 560
53	Peníze	781	770	762	742
54	Účty v bankách	13 723	17 015	16 724	11 818
55	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
56	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
57	Ostatní aktiva - přechod. účty aktiv	0	0	0	0
58	Časové rozlišení	0	0	0	0
59	Náklady příštích období	0	0	0	0
60	Příjmy příštích období	0	0	0	0
61	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
62	PASIVA CELKEM	110 017	112 868	111 911	108 281
63	Vlastní kapitál	18 958	21 082	19 848	20 016
64	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000
65	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000
66	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0
67	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
68	Kapitálové fondy	0	0	0	0
69	Emisní ažio	0	0	0	0
70	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
71	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záv.	0	0	0	0
72	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
73	Fondy ze zisku	0	0	0	0
74	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0

75	Nedělitelný fond	0	0	0	0
76	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
77	Výsledek hospodaření minulých let	-32 027	-32 042	-29 918	-31 152
78	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0
79	Neuhrazená ztráta minulých let	-32 027	-32 042	-29 918	-31 152
80	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	-15	2 124	-1 235	168
81	Cizí zdroje	91 059	91 785	92 063	88 265
82	Rezervy	-5 712	-5 427	-5 712	-5 712
83	Rezervy zákonné	0	0	0	0
84	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
85	Ostatní rezervy	0	0	0	0
86	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	-5 712	-5 427	-5 712	-5 712
87	Dlouhodobé závazky	73 750	73 750	73 750	73 750
88	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	73 750	73 750	73 750	73 750
89	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0
90	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
91	Emitované dluhopisy	0	0	0	0
92	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
93	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0
94	Krátkodobé závazky	23 021	23 462	24 025	24 652
95	Závazky z obchodního styku	18 120	18 560	19 120	19 370
96	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
97	Závazky k zaměstnancům	3 065	3 065	3 065	3 065
98	Závazky ze sociálního zabezpečení	1 770	1 770	1 770	1 770
99	Stát - daňové závazky a dotace	47	260	0	375
102	Jiné závazky	66	67	70	72
103	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
104	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
105	Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0
106	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
107	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0
108	Časové rozlišení	0	0	0	0
109	Výdaje příštích období	0	0	0	0
110	Výnosy příštích období	0	0	0	0
111	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	Aktiva - pasiva	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

**PŘÍLOHA P XIV: TOK PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ - ZÁKLADNÍ
VARIANTA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

Tok peněžních prostředků - Komponenty, a. s.					
Ř.	Položka	I. čtvrt- letí	II. čtvrt- letí	III. čtvrt- letí	IV. čtvrt- letí
1	Stav peněžních prostředků na počátku období	7 956	14 504	17 785	17 486
2	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	271	2 410	-1 520	168
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI					
3	Úpravy o nepeněžní operace	592	460	460	505
4	Odpisy stálých aktiv	460	460	460	505
5	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0
6	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0
7	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.účtů	132	0	0	0
8	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0
9	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
10	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účastí	0	0	0	0
11	Úpravy oběžných aktiv	3 582	411	761	930
12	Změna stavu pohledávek	2 676	-350	-562	-260
13	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	47	441	563	627
14	Změna stavu zásob	859	320	760	563
15	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0
16	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	4 444	3 281	-299	1 603
INVESTIČNÍ ČINNOST					
17	Nabytí stálých aktiv	-0	-0	-0	-2 104
18	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-0	-0	-0	-2 104
19	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0
20	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
21	Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
22	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0
23	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0
24	Příjmy z vyplacených CP držенých do splatnosti	0	0	0	0
25	Komplexní pronájem	0	0	0	0
26	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu	0	0	0	0
27	Úhrada závazků z kompl.pronájmu	0	0	0	0
28	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	2 104	-0	-0	-2 104
FINANČNÍ ČINNOST					
29	Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	-4 425

30	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0
31	Snížení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0
32	Zvýšení závazků z dluhopisů	0	0	0	0
33	Snížení závazků z dluhopisů	0	0	0	0
34	Zvýšení ostatních dlouh.závazků	0	0	0	0
35	Snížení ostatních dlouh.závazků	0	0	0	-4 425
36	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	0	0	0	0
37	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0
38	Přeměna dluhopisů na akcie	0	0	0	0
39	Peněžní dary a dotace	0	0	0	0
40	Kapitalizace závazků	0	0	0	0
41	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
42	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0
43	Vyplacení vlastního kapitálu společníkům	0	0	0	0
44	Odpis vlastních akcií	0	0	0	0
45	Ostatní výdaje ze zisku	0	0	0	0
46	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	0	0	0	-4 425
47	Peněžní tok celkem	6 548	3 281	-299	-4 926
48	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0	0
49	Stav peněžních prostředků na konci období	14 504	17 785	17 486	12 560

Zdroj: vlastní zpracování dle programu Stratex R

P XV: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ZA ROKY 2008 – 2011

Majetková rozvaha – Komponenty, a. s.					
Ř.	Položka	2008	2009	2010	2011
1	AKTIVA CELKEM	118 654	112 040	119 483	115 789
2	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
3	Stálá aktiva	18 469	13 123	10 002	7 430
4	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
5	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
6	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
7	Software	0	0	0	0
8	Ocenitelná práva	0	0	0	0
9	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
10	Nedokončený dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
11	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0
12	Dlouhodobý hmotný majetek	18 459	13 113	9 992	7 420
13	Pozemky	0	0	0	0
14	Stavby	477	357	505	356
15	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16 794	12 091	8 502	4 960
16	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
17	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
18	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
19	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 188	665	985	2 104
20	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0
21	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0
22	Dlouhodobý finanční majetek	10	10	10	10
23	Podílové CP a podíly s rozhod. vlivem	0	0	0	0
24	Podílové CP a podíly s podst. vlivem	0	0	0	0
25	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	10	10	10	10
26	Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0
27	Jiný finanční majetek	0	0	0	0
28	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
29	Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	0	0	0	0
30	Oběžná aktiva	99 857	98 560	109 283	108 135
31	Zásoby	47 306	37 234	48 340	57 435
32	Materiál	25 792	18 996	28 231	34 195
33	Nedokončená výroba a polotovary	16 072	14 074	15 367	17 320
34	Výrobky	4 998	3 935	4 600	5 363
35	Zvířata	0	0	0	0

36	Zboží	245	93	7	100
37	Poskytnuté zálohy na zásoby	199	136	135	457
38	Dlouhodobé pohledávky	12 357	11 209	11 058	10 998
39	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0
40	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
41	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0
42	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0
43	Jiné pohledávky	5 060	5 060	5 060	5 000
44	Krátkodobé pohledávky	26 876	26 968	30 278	31 746
45	Pohledávky z obchodního styku	24 887	25 767	26 490	28 861
46	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
47	Sociální zabezpečení	0	0	0	0
48	Stát - daňové pohledávky a dotace	1 963	997	3 672	2 577
49	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0
50	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0
51	Jiné pohledávky	26	2	116	308
52	Finanční majetek	13 318	23 149	19 607	7 956
53	Peníze	148	720	892	781
54	Účty v bankách	13 170	22 429	18 715	7 175
55	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
56	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
57	Ostatní aktiva - přechod. účty aktiv	0	0	0	0
58	Časové rozlišení	328	357	198	224
59	Náklady příštích období	328	200	197	224
60	Příjmy příštích období	0	157	1	0
61	Dohadné účty aktivní	0	202	0	0
62	PASIVA CELKEM	118 654	112 040	119 483	115 789
63	Vlastní kapitál	13 770	16 822	18 880	18 973
64	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000
65	Základní kapitál	51 000	51 000	51 000	51 000
66	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0
67	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
68	Kapitálové fondy	0	0	0	0
69	Emisní ažio	0	0	0	0
70	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
71	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záv.	0	0	0	0
72	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
73	Fondy ze zisku	0	0	0	0
74	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0
75	Nedělitelný fond	0	0	0	0
76	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0

77	Výsledek hospodaření minulých let	-33 059	-37 231	-34 177	-32 120
78	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0
79	Neuhrazená ztráta minulých let	-33 059	-37 231	-34 177	-32 120
80	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	-4171	3 053	2 057	93
81	Cizí zdroje	104 627	94 952	99 967	96 724
82	Rezervy	0	0	0	0
83	Rezervy zákonné	0	0	0	0
84	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
85	Ostatní rezervy	0	0	0	0
86	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	-7 297	-6 149	-5 998	-5 998
87	Dlouhodobé závazky	79 700	78 850	74 100	73 750
88	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	78 850	74 100	73 750
89	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0
90	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
91	Emitované dluhopisy	0	0	0	0
92	Dlouhodobé směnky k úhradě	79 700	0	0	0
93	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0
94	Krátkodobé závazky	24 927	16 102	25 867	22 974
95	Závazky z obchodního styku	19 117	10 468	20 167	17 134
96	Závazky ke společníkům a sdružení	0	200	200	0
97	Závazky k zaměstnancům	3 556	3 076	3 060	3 065
98	Závazky ze sociálního zabezpečení	1 637	1 663	1 758	1 770
99	Stát - daňové závazky a dotace	302	317	323	303
102	Jiné závazky	315	378	359	702
103	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
104	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
105	Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0
106	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
107	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0
108	Časové rozlišení	257	266	636	92
109	Výdaje příštích období	249	258	555	84
110	Výnosy příštích období	8	8	81	8
111	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	Aktiva - pasiva	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

**P XVI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI ZA ROKY 2008 –
2011**

Výkaz zisku a ztráty - Komponenty, a. s.					
Ř.	Položka	2008	2009	2010	2011
1	Tržby za prodej zboží	458	343	184	183
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	403	441	245	162
3	Obchodní marže	55	-98	-61	21
4	Výkony	248 645	224 263	220 689	232 881
5	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	249 498	227 217	218 514	229 831
6	Změna stavu vnitropod. zásob vl. výroby	-1 014	-3 068	2 045	2 833
7	Aktivace	161	114	130	217
8	Výkonová spotřeba	178 494	152 104	153 114	168 288
9	Spotřeba materiálu a energie	152 621	129 504	130 538	146 133
10	Služby	25 873	22 600	22 576	22 155
11	Přidaná hodnota	70 206	72 061	67 514	64 614
12	Osobní náklady	69 662	59 871	60 493	60 474
13	Mzdové náklady	50 941	45 084	44 617	45 035
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	24	24	19	24
15	Náklady na sociální zabezpečení	17 971	13 897	14 975	15 123
16	Sociální náklady	726	866	882	292
17	Daně a poplatky	70	74	88	83
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	6 509	6 104	5 320	4 235
19	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	12 682	9 663	11 422	8 932
19a	- tržby z prodeje dl. majetku	272	72	15	8
19b	- tržby z prodeje materiálu	12 410	9 591	11 407	8 924
20	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	11 890	8 901	10 036	8 245
20a	- pořizovací cena dl. majetku	6	8	4	0
20b	- zůstatková cena materiálu	11 884	8 893	10 032	8 245
21	Zúčtování rezerv a čas. rozliš. prov. výnosů	255	-948	1 167	0
22	Tvorba rezerv a čas. rozliš. prov. nákladů	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav. položek do prov. výnosů	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav. položek do prov. nákladů	0	0	0	0
25	Ostatní provozní výnosy	456	961	459	403
26	Ostatní provozní náklady	1 270	1 958	955	1 074
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
29	Provozní výsledek hospodaření	-5 802	4 829	3 670	-162
30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0

33	Výnosy z cen. papírů a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dl .cen. papírů a podílů	0	0	0	0
35	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav. položek do finančních výnosů	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav. položek do finančních nákladů	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	12	8	9	50
45	Nákladové úroky	0	0	0	0
46	Ostatní finanční výnosy	4 300	3 330	1 475	2 157
47	Ostatní finanční náklady	3 281	3 965	2 947	1 952
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	1 031	-627	-1 463	255
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	-600	1 149	150	0
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	0	0	0	0
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	-600	1 149	150	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	-4 171	3 053	2 057	93
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
58	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
59	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům	0	0	0	0
60	Výsledek hospodaření za účetní období	-4 171	3 053	2 057	93
61	Výsledek hospodaření před zdaněním	-4 771	4 202	2 207	93

Zdroj: vlastní