



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

FINANCIAL PLANNING OF MANUFACTURING COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tatiana Pěčková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2022

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Bc. Tatiana Pěčková</b>
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

### Finanční plánování výrobní společnosti

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce: Finanční plánování ve výrobní společnosti

Charakteristika analyzované společnosti a oboru podnikání

Analýza výkonnosti společnosti IVEP, komparace s konkurencí a identifikace trendů

Návrh variant finančního plánu a jejich vyhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti zabývající se výrobou elektrických rozvodných a kontrolních zařízení, formulovat silné a slabé stránky společnosti. Na základě získaných poznatků vypracovat variantní návrh finančního plánu a tento vyhodnotit.

**Základní literární prameny:**

FOTR, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá finančním plánováním ve výrobní společnosti. Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. V teoretické části je probrána problematika tvorby finančního plánu. V praktické části je provedena analýza vnějších a vnitřních faktorů, jež působí na fungování společnosti a na základě toho je provedeno vyhodnocení současného stavu společnosti, a vypracován návrh finančního plánu ve dvou variantách. Závěr diplomové práce slouží vyhodnocení a srovnání obou variant finančního plánu.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the financial planning in a manufacturing company. The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part discusses the issue of creating a financial plan. The practical part is an analysis of external and internal factors that affect the functioning of the company. Based on that, an assessment of the current state of the company has been performed and a draft of the financial plan prepared in two options. At the end of the diploma thesis, the assessment and comparison of both variants of the financial plan have been laid out.

## **Klíčová slova**

dlouhodobý finanční plán, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, pestle analýza, porterův model pěti sil, analýza 7S, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plánované cash flow, vyhodnocení variant finančního plánu

## **Keywords**

long-term financial plan, external environment analysis, internal environment analysis, pestle analysis, porter's five forces model, 7S analysis, financial analysis, planned profit and loss statement, planned balance sheet, planned cash flow, evaluation of financial plan options

### **Bibliografická citace**

PĚČKOVÁ, Tatiana. *Finanční plánování výrobní společnosti* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143267>.  
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.  
Vedoucí práce Mária Režňáková.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 8. května 2022

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou velice poděkovala paní prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za vedení a množství cenných rad, doporučení a připomínek poskytnutých ke zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Marku Chladilovi, MBA za vstřícnost a poskytnutí cenných informací, jež byly důležité pro zpracování praktické části této diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÝ ZÁKLAD PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Proces finančního plánování.....	13
1.1.1 Principy finančního plánování.....	14
1.1.2 Zásady finančního plánování.....	15
1.1.3 Druhy finančních plánů .....	16
1.1.4 Určení finanční strategie pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu .....	17
1.1.5 Proces tvorby dlouhodobého finančního plánu .....	19
1.2 Strategická a finanční analýza .....	20
1.2.1 PESTLE analýza.....	20
1.2.2 Porterův model pěti sil.....	21
1.2.3 McKinseyho model 7S.....	22
1.2.4 Finanční analýza .....	23
1.2.5 SWOT analýza.....	25
1.3 Tvorba výkazů dlouhodobého finančního plánu .....	26
1.3.1 Tvorba výkazu zisku a ztráty .....	26
1.3.2 Tvorba rozvahy .....	29
1.3.3 Tvorba plánu peněžních toků.....	32
1.4 Finanční kontrola .....	33
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>34</b>
2.1 Představení společnosti.....	34
2.2 Zahraniční obchod společnosti .....	36
2.3 Analýza vnějšího prostředí .....	37
2.3.1 PESTLE analýza.....	38
2.3.2 Porterův model pěti sil.....	43
2.4 Analýza vnitřního prostředí .....	44

2.4.1	McKinseyho model 7S.....	44
2.5	Finanční analýza .....	47
2.5.1	Analýza majetkové struktury .....	47
2.5.2	Analýza finanční struktury.....	50
2.5.3	Analýza výnosů a nákladů .....	51
2.5.4	Srovnání vývoje tržeb společnosti s konkurencí a oborem.....	53
2.5.5	Analýza vývoje účetní přidané hodnoty .....	54
2.5.6	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	55
2.5.7	Analýza rentability.....	56
2.5.8	Analýza produktivity práce.....	57
2.5.9	Analýza aktivity .....	59
2.5.10	Analýza zadluženosti .....	60
2.5.11	Analýza likvidity.....	62
2.6	Vyhodnocení finanční situace společnosti.....	63
2.6.1	Index důvěryhodnosti IN95 .....	63
2.6.2	SWOT analýza.....	64
<b>3</b>	<b>NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>66</b>
3.1	Stanovení plánovaných tržeb .....	68
3.2	Dlouhodobý finanční plán varianta č. 1 .....	72
3.2.1	Výkaz zisku a ztráty.....	72
3.2.2	Rozvaha .....	76
3.2.3	Výkaz Cash flow.....	80
3.3	Dlouhodobý finanční plán varianta č. 2.....	81
3.3.1	Výkaz zisku a ztráty.....	81
3.3.2	Rozvaha .....	83
3.3.3	Výkaz Cash flow.....	86
3.4	Finanční kontrola .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>92</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>102</b>

# ÚVOD

V této diplomové práci se pojednává o tom, jak probíhá proces finančního plánování ve společnosti, o významu dlouhodobého finančního plánu, o postupu, metodách a nástrojích používaných během jeho tvorby.

Důležitost finančního plánování si společnosti mohou uvědomit obzvláště v současném rychle se měnícím prostředí, jež se také vyznačuje velkými cenovými šoky, které současně ovlivňují výši jejich provozních nákladů. Kvalitně sestavený finanční plán je také cenným nástrojem pro posouzení, jaký dopad na budoucnost společnosti budou mít současné záměry vedení, pomáhá také při rozhodování o způsobech financování investičních projektů, což se následně projeví ve výši budoucí likvidity. Společnosti, jež zakládají svoji činnost na projektové bázi, by měly posuzovat chystané projekty z hlediska budoucí ziskovosti, tvorba finančního plánu jim slouží k modelování budoucích finančních toků ze zamyšlených projektů a odhalení možných problémů a slabých stránek, na které by se společnost měla zaměřit a provést určitá opatření k jejich eliminaci nebo k omezení nepříznivého vlivu, než se pustí do jejich realizace. Sestavení finančního plánu může sloužit i jako nástroj k získání větší důvěry investorů a věřitelů a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na základě obrazu o efektivním hospodaření a její finanční stabilitě, což svědčí o schopnosti společnosti plnit své závazky. Hlavním přínosem zavedení procesu finančního plánování slouží jeho podstata, která ve výsledku směřuje společnost k naplnění nejdůležitějšího cíle maximalizaci její tržní hodnoty.

Tato diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje teoretický základ práce, jsou v ní představena odborná východiska, která slouží k pochopení dané problematiky. Druhá část je analytická, je v ní provedena analýza současného stavu, v němž se nachází výrobní společnost IVEP, a. s. spolu s provedeným porovnáním finančních ukazatelů její největší konkurence a odhalení jejích silných a slabých stránek. Třetí část je návrhová, obsahuje návrh finančního plánu ve dvou variantách, vycházejících ze záměrů vedení IVEP, a. s. pro období 2022-2024, následně je provedeno zhodnocení obou variant plánu.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti IVEP, a. s., formulovat její silné a slabé stránky a na základě získaných poznatků vytvořit variantní návrh finančního plánu pro období 2022-2024 let a provést jeho vyhodnocení.

První část práce obsahuje pojednání z odborné literatury o dané problematice, jsou v ní představeny metody pro naplnění stanoveného cíle práce, jež byly následně využity během tvorby druhé a třetí částí diplomové práce.

Pro analýzu současného stavu společnosti ve druhé části byly použity metody *PESTLE analýzy* a *Porterova modelu pěti sil*, pro posouzení vnějšího okolí společnosti a jejího konkurenčního prostředí, analýza vnitřního prostředí společnosti byla provedena pomocí *analýzy 7S*. Byla provedena také finanční analýza, pomocí *metod horizontální a vertikální analýzy* se posuzovala majetková a finanční struktura společnosti, její výnosy a náklady. Analýza rozdílových ukazatelů byla provedena pomocí ukazatele *čistého pracovního kapitálu*, analýza poměrových ukazatelů prostřednictvím ukazatelů: *rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, produktivity práce*. Metodou *procentního podílu na tržbách* rozdílových a poměrových ukazatelů se provádělo porovnání společnosti s konkurencí a oborovými hodnotami. Závěrem druhé části práce je posouzení celkové situace, ve které se nachází společnost prostřednictvím *metody SWOT analýzy* a analýzy soustav ukazatelů prostřednictvím použití *bankrotního indexu IN95*.

V třetí části během tvorby návrhu dlouhodobého finančního plánu v různých variantách byla použita *metoda regresní analýzy* pro stanovení budoucích tržeb společnosti, *metoda procentního podílu na tržbách* pro stanovení položek výkazu zisku a ztráty a *metoda doby obratu* pro stanovení budoucích hodnot oběžného majetku a krátkodobých závazků, prostřednictvím *metody investiční náročnosti růstu tržeb na investice* byla stanovena výše potřebných budoucích investic pro první variantu finančního plánu.

# 1 TEORETICKÝ ZÁKLAD PRÁCE

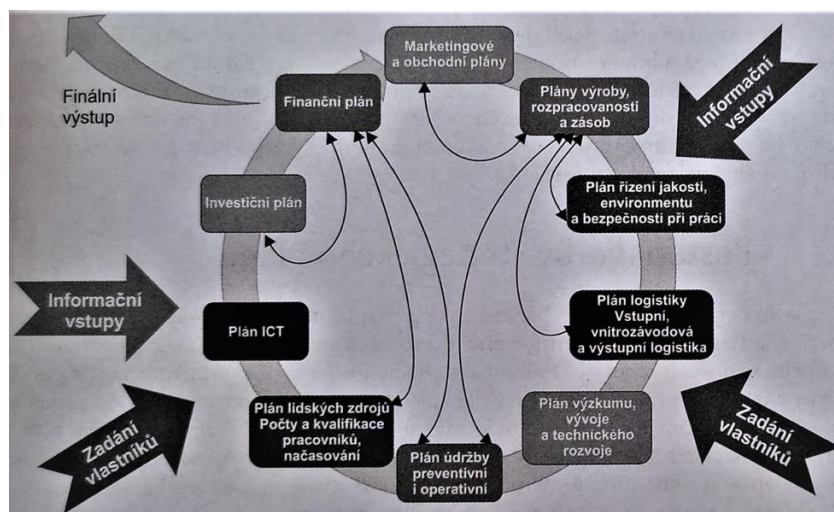
V této části je představen teoretický základ práce, je tady znázorněna metodika tvorby finančního plánu a analýzy, které se používají k zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Je tady představen postup a metody tvorby jednotlivých výkazů dlouhodobého finančního plánu společnosti.

## 1.1 Proces finančního plánování

Význam finančního plánování lze spatřit především ve středních a ve velkých společnostech. V těchto společnostech je obzvlášť důležité vytvářet pokyny pro způsob, kterého by se mělo držet ve společnosti při procesu provedení finančního plánování. Takové společnosti obvykle hospodaří s velkým množstvím peněz a mají hodně závazků, je proto nutné, aby generované prostředky ve společnosti byly pečlivě řízeny. Pro splnění tohoto požadavku je zapotřebí, aby společnost zaměstnala interního nebo externího finančního odborníka, který by vytvářel podklady pro finanční rozhodnutí o například financování investic, výplatě dividend a maximalizaci využití generovaných finančních prostředků společností (Narayan Kumar Shrestha, 2021, s.1).

Během procesu finančního plánování se určují prostředky na dosažení finančních cílů společnosti a zabezpečuje se předpoklad pro udržení její finanční stability, maximalizaci její tržní hodnoty nebo tržní ceny akcie u akciové společnosti, jež obchoduje na kapitálových trzích (Kislingerová a kol., 2010, s. 131).

Finanční plánování bere svůj původ v procesu strategického plánování. Východiskem strategického plánování je určení strategie, která by měla vést společnost ke stanovenému cíli. Tato strategie je implementována do strategického plánu, jenž se současně rozděljuje na dílčí podnikové plány. Jednotlivé podnikové plány jsou mezi sebou určitým způsobem propojeny a samotný proces plánování má cyklickou povahu, jež lze vidět na obrázku č. 1 (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 113, s. 115).



Obrázek č. 1: Proces strategického plánovacího cyklu

(Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 116)

Z procesu finančního plánování vyplývá tvorba finančního plánu, jak je patrné z obrázku finanční plán má spojovací funkci jednotlivých podnikových plánů společnosti, jež se navzájem ovlivňují a korigují (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 141).

### 1.1.1 Principy finančního plánování

Aby finanční plán splňoval úlohu zajištění finanční stability je důležité během procesu finančního plánování v rámci finančního řízení dodržovat následující základní principy (Landa, 2007, s. 110):

- **Princip preference peněžních toků:** Podstata tohoto principu spočívá v tom, že při tvorbě finančního plánu by se mělo především sledovat, aby celkové plánované peněžní příjmy převládaly nad celkovými peněžními výdaji. Existence časového nesouladu mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady během účetního období zdůrazňuje význam preference sledování plánovaných peněžních toků před plánovaným ziskem (Landa, 2007, s. 110).
- **Princip respektování faktorů času:** Tento princip zdůrazňuje skutečnost, že peníze, které společnost získá v současné době mají větší hodnotu než peníze, které obdrží v budoucnu, z toho důvodu je žádoucí v rámci finančního řízení preferovat dřívější příjmy před pozdějšími. I v případě velmi nízké inflace, prostřednictvím dnešních příjmů společnost může financovat ziskové investice (Landa, 2007, s. 110).

- **Princip respektování a minimalizace rizika:** Významem tohoto principu je preference získání určitého množství peněz prostřednictvím aktivit s menším rizikem před jejich získáním prostřednictvím aktivit, obsahujících větší rizika (Landa, 2007, s. 110). Fungování společnosti ztěžuje řada rizik, proto úkolem finančního řízení v rámci plánování je jejich identifikace s cílem jejich následného řízení. Posuzuje se jaká rizika lze využít, jakým rizikům je třeba nezbytně podstoupit a kterým by se měla společnost vyhnout (Pavelková, Knápková, 2012, s. 210).
- **Princip optimalizace kapitálové struktury:** Tento princip se uplatňuje v rámci určení finanční strategie. Struktura kapitálu společnosti musí být nastavena takovým způsobem, aby v důsledku vedla k udržení finanční stability, k docílení žádané tržní hodnoty a snížení nákladů na kapitál (Landa, 2007, s. 110-111).

### 1.1.2 Zásady finančního plánování

Zásady finančního plánování zobrazují ucelený návod, kterým by se měla řídit společnost během procesu finančního plánování. Tyto zásady doplňují již uvedené základní principy. Jedná se o následující výčet zásad (Landa, 2007, s. 111):

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování:** Podstata této zásady spočívá v tom, že krátkodobé finanční cíle společnosti se musí podřizovat dlouhodobým finančním cílům a mají být podporou k uskutečnění hlavní dlouhodobé strategie (Mareš, 2006, s. 21).
- **Zásada hierarchického uspořádání finančních cílů společnosti:** Zásada zdůrazňuje důležitost seřazení krátkodobých a dlouhodobých finančních cílů podle priority, z jednotlivých cílů by měl být pro vymezené období stanoven pouze jeden hlavní cíl a ostatní cíle musí být mezi sebou a hlavním cílem navzájem slučitelné (Mareš, 2006, s. 21).
- **Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů společnosti:** Určení cílů by se mělo opírat zejména o výsledky provedené finanční a SWOT analýzy. Tím, že společnost prokazuje, že je schopná dodržet realizaci plánovaných cílů se zvyšuje její důvěryhodnost a díky tomu je pro ni snadnější získat externí zdroje financování (Mareš, 2006, s. 22).

- **Zásada programové ziskové orientaci společnosti:** Zásada zdůrazňuje význam orientace společnosti také na dosažení zisku vedle dlouhodobého nejdůležitějšího cíle maximalizace její tržní hodnoty (Mareš, 2006, s. 22).
- **Zásada periodické aktualizace finančních plánů společnosti:** Tato zásada vyžaduje, aby dlouhodobý finanční plán byl pravidelně aktualizován spolu s ostatními podnikovými plány v návaznosti na změny podnikatelského prostředí (Mareš, 2006, s. 22).
- **Zásada rolovací návaznosti dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti:** Zásada spočívá v tom, že se dlouhodobý finanční plán vždy posouvá o uplynulý rok plánovacího období, namísto předchozího ročního plánu se vytvoří nový a dlouhodobý finanční plán se tak doplní o jeden rok (Mareš, 2006, s. 23).
- **Zásada podstatné shody struktury a formy zásadních plánovaných podkladů se strukturou a formou účetních výkazů společnosti:** tato zásada poukazuje na nutnost shody jednotlivých výkazů finančního účetnictví a popřípadě i výkazů manažerského účetnictví. Neshoda účetních výkazů komplikuje a zdražuje proces finančního plánování (Mareš, 2006, s. 23).
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů:** plánované výpočty řešeného problému a jejich postup by měly být přehledné a měly by poskytovat snadnou orientaci v nabízeném řešení (Mareš, 2006, s. 23).
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu:** tato zásada spočívá v tom, že změny finančního plánu, jež se provádí v návaznosti na změny okolí společnosti, by neměly odklánět společnost od splnění jejích hlavních strategických cílů a záměrů (Mareš, 2006, s. 24).

### 1.1.3 Druhy finančních plánů

Finanční plán se rozlišuje dle časového hlediska na **dlouhodobý** (strategický) a **krátkodobý** (operativní) finanční plán (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s.141).

**Dlouhodobý finanční plán** se zaměřuje na posouzení strategických cílů z hlediska zajištění interních nebo v případě potřeby externích finančních zdrojů pro jejich realizaci. Hledá se přijatelný poměr těchto zdrojů a v návaznosti na to, pokud je nutné, se provádí korekce strategických cílů. Tvoří se obvykle na tři až pět let, jeho základem je posuzování

budoucí situace, ke které přivedou současná rozhodnutí manažerů (Grünwald, Holečková, 2007, s. 253, 257-258).

Dlouhodobý finanční plán by měl obsahovat informace strategické povahy ohledně (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, 141):

- Výše budoucích vlastních zdrojů,
- Způsobu rozdělení vytvořených zdrojů a v jaké výši se budou vyplácet podíly na zisku,
- Kritérií, na jejichž základě se bude rozhodovat o odměňování vedoucích pracovníků společnosti,
- Výše plánovaných zdrojů, které společnost může použít na reinvestování,
- Výše požadované návratnosti investic,
- Požadované míry zadluženosti,
- Posouzení výhodnosti fixních nebo pohyblivých úrokových sazeb při využití cizích zdrojů financování.

**Krátkodobý finanční plán** slouží ke krátkodobému finančnímu řízení, tvoří se na jeden rok nebo kratší a vyjadřuje finanční rozhodnutí společnosti pro toto období. Rozhodnutí pro tento plán se určují v závislosti na strategii a cílech, které jsou obsaženy v dlouhodobém finančním plánu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 213).

#### **1.1.4 Určení finanční strategie pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu**

Tvorba finančního plánu je založena na finanční strategii a cílech společnosti, na její předchozím vývoji, a na požadavcích, jež vychází z ostatních dílčích plánů. K naplnění hlavního cíle společnosti-zvyšování její tržní hodnoty, je žádoucí stanovit (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.187):

**Vhodnou kapitálovou strukturu společnosti a míru zadlužení:** správným nastavením kapitálové struktury, tj. volbou vhodného poměru vlastního a cizího kapitálu, lze docílit zvýšení rentability společnosti, avšak to platí za podmínky, když rentabilita celkového kapitálu je vyšší než průměrná úroková míra cizího kapitálu. Volbu kapitálové struktury ovlivňuje řada faktorů, jedním z nich je například podnikatelské prostředí, kde větší zadlužení firem je charakteristické v méně rizikovém prostředí, u společností v dynamických oborech je tomu naopak. O výběru vhodné kapitálové struktury se rozhoduje také v závislosti na nákladech kapitálu. Náklady kapitálu ovlivňuje rozhodnutí

o zdrojích financování, rozhoduje se mezi financováním vlastním nebo cizím kapitálem. Financování vlastním kapitálem je obvykle nákladnější než financování cizím kapitálem. Cizí kapitál se dělí na cizí kapitál nevyvolávající náklady (např. krátkodobé závazky z obchodních vztahů, zálohy odběratelů) a úročený cizí kapitál (např. úvěry, obligace, leasing), výhodou užití úročeného cizího kapitálu je využití efektu daňového štítu. V neposlední řadě na volbu kapitálové struktury má také vliv postoj managementu společnosti k riziku, společnosti s averzi k riziku mají zpravidla vyšší podíl vlastního kapitálu a nižší hranici velikosti ztráty, jež jsou ochotny připustit (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 188-192).

**Dividendovou politiku společnosti:** základem tvorby dividendové politiky společnosti je zvolena kapitálová struktura, rozhodnutí o velikosti čistého pracovního kapitálu a využití cizích zdrojů. S ohledem na tyto faktory se rozhoduje o způsobů nakládání s dosaženým ziskem (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 193).

**Způsob nakládání s volnými peněžními prostředky:** společnost se rozhoduje o využití generovaných prostředků na uskutečnění investičních projektů, realizaci finančních investic nebo například výplaty dividend (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 194).

**Žádoucí velikost čistého pracovního kapitálu:** čistý pracovní kapitál se vyjadřuje rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků, rozhodnutí o jeho výši vychází z přístupu financování aktiv společnosti. Rozlišuje se vyvážený přístup, agresivní přístup a konzervativní přístup financování. Od zvoleného přístupu závisí výše čistého pracovního kapitálu, míra rizika a výše rentability společnosti (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 193).

**Základ pro hodnocení investičních projektů společnosti:** výběr hodnocení investičních projektu zahrnuje volbu kritérií, jež hodnotí zda investiční projekty do dlouhodobého majetku přispívají k růstu tržní hodnoty společnosti. Jedním z kritérií, jenž má vazbu na hodnotu společnosti je čistá současná hodnota (NPV). Pomocí výpočtu NPV, lze vidět dopad investičního záměru na hodnotu společnosti, v případě, že NPV příslušné investice kladná, znamená to, že v případě její realizaci se zvýší hodnota společnosti o výši NPV této investice, záporná NPV investice signalizuje o snížení hodnoty firmy v případě jejího provedení, společnost by tak měla uskutečnit pouze investice, jež vykazují kladnou NPV (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 195).

### 1.1.5 Proces tvorby dlouhodobého finančního plánu

Tvorba dlouhodobého finančního plánu je náročný opakující se proces, kde se porovnává výstup vytvořeného plánu se vstupními požadavky na něj a následně se provádí korekce s cílem najít nejvhodnější kombinace zdrojů a činností, jež přivedou k nejlepším hospodářským výsledkům. Ke zmírnění náročnosti procesu tvorby plánu a jeho následného upravování v návaznosti na ostatní dílčí plány je vhodné používat náležitý počítačový software (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 200).

Proces tvorby finančního plánu lze shrnout do níže uvedených bodů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 132):

- provedení úprav některých kritérií plánu,
- identifikování vlivu úprav plánu na jednotlivé prvky dlouhodobého finančního plánu,
- zhodnocení finančního plánu z hlediska plnění požadavků na kapitálovou strukturu, míru likvidity, zadluženosti atd.,
- určení dopadů úprav na hodnotu společnosti.

Aby dlouhodobý finanční plán udržoval svoji aktuálnost, měl by se průběžně korigovat v závislosti na změny, probíhající v okolí společnosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 143). Jeho obsah lze shrnout do následujících složek (Valach a kolektiv, 1999, s. 245):

- analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti (strategická a finanční analýza),
- plán tržeb,
- plánované investice,
- plánované účetní výkazy (plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plán peněžních toků),
- rozpočet kapitálových výdajů,
- rozpočet externího financování v případě potřeby.

Finanční plán navazuje na analýzu finanční situace společnosti z posledního roku skutečného období před obdobím plánu, účelem je posouzení, zda by společnost mohla zvolit strategii expanze, nebo její finanční zdraví tuto strategii neumožňuje a měla by se držet strategie stability nebo útlumu. Vybraná strategie má vliv na rozhodování v rámci

volby finanční politiky, tak například strategie zaměřující na expanzi předpokládá vyšší míru zadluženosti, při strategii stability se zpravidla společnost zaměřuje na zvyšování své finanční důvěryhodnosti a udržení růstu hodnoty dividend, při strategii útlumu společnost obvykle snižuje výplatu dividend a věnuje zvýšenou pozornost peněžním tokům (Grünwald, Holečková, 2007, s.258-260, s. 275-276).

Před samotnou tvorbou finančního plánu je také nutné provést podrobnou strategickou analýzu, její cílem je zhodnocení situace, ve které se společnost nachází pro následné určení cílů v období finančního plánu. Následně vytvořený finanční plán se podrobí finanční kontrole, jež má za úkol prověřit, zda sestavený plán vede k naplnění stanovených podnikatelských cílů (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 141).

## 1.2 Strategická a finanční analýza

Strategická analýza určuje růstový potenciál společnosti a zahrnuje analýzy jejího vnějšího a vnitřního prostředí. Strategickou analýzu lze provést použitím níže uvedených metod spolu s využitím odborných publikací o prognózách vývoje ekonomiky a příslušného odvětví (Pavelková, Knápková, 2012, s. 211):

- **PESTLE analýza**, používá se pro analýzu makroekonomického prostředí,
- **Porterův model pěti sil**, je vhodný pro hodnocení konkurenčního prostředí,
- **Finanční analýza**, slouží k analýze finančních ukazatelů společnosti,
- **SWOT analýza**, pro určení silných a slabých stránek společnosti, příležitosti a hrozeb, vyplývajících z okolí.

### 1.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza zkoumá vývoj a tendence kterými se ubírá vzdálené okolí společnosti, jež má vliv na její běžnou činnost. Společnost se musí vlivům okolí neustále přizpůsobovat, proto je důležité věnovat této analýze dostatečnou pozornost. Analýza shromažďuje různé vlivy do šesti skupin, jednotlivé skupiny obsahují faktory určité země, ve které působí společnost (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16).

Jedná se o následující faktory (Marketing: PESTLE Analysis: What is PESTLE?, 2022):

- **Politické**, tyto faktory zkoumají vládní zásahy do jednotlivých odvětví a její fiskální politiku. Analyzuje se politická stabilita v zemi,

- **Ekonomické faktory** zkoumají, jaké mají dopady na společnost: vývoj míry inflace, vývoj úrokových sazeb, vývoj směnného kurzu, vývoj mezd, vývoj cen vstupů,
- **Sociální faktory** odráží nákupní zvyklosti lidí a jejich životní styl, tyto faktory zahrnují analýzu: vzdělání populace, náboženství, průměrný věk obyvatelstva atd., vliv těchto faktorů je významný především na společnosti B2C,
- **Technologické**, tyto faktory působí výrazněji na obory, jež jsou hodně závislé na nových technologiích a inovacích, faktory zkoumají vývoj technického rozvoje, posuzují míru automatizace firem v odvětví, využití patentů a licencí, zkoumá se, zda se firmy v oboru zabývají výzkumem a vývojem, posuzuje se míra využití informačních technologií,
- **Legislativní faktory** zahrnují zásady ochrany zákazníka, ekologické předpisy, zákony o zaměstnanosti atd.,
- **Ekologické faktory** obsahují obecné požadavky na ochranu životního prostředí.

Význam zmíněných faktorů se může pro jednotlivé společnosti lišit v závislosti na jejich předmětu činnosti a oboru ve kterém působí, proto je důležité při analýze vycházet z potřeb společnosti a tvořit ji „na míru“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19).

### 1.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model se zabývá měřením konkurenčních sil působících v oboru. Na základě této analýzy společnost určuje svoji konkurenceschopnost, Jedná se o analýzu následujících sil (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.60-63):

- **Stávající konkurenti:** pro analýzu daného faktoru je zapotřebí vymezit největší konkurenty společnosti a následně posoudit jejich podíl na trhu, porovnat kvalitu nabízených výrobků a služeb, posoudit jejich technologické vybavení (Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil, 2021).
- **Potenciální konkurenti:** hrozba objevení nových konkurentů v oboru záleží na výši překážek vstupu do daného oboru. Překážky vstupu se zvětšují, když například zákazníci v oboru projevují velkou loajalitu, k již působícím firmám, vstup je spojen s velkými výdaji na výzkum a vývoj, vládní politika značně reguluje příslušný obor, nové firmy by jen těžko mohly navázat spolupráci

s distribučními kanály (Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil, 2021).

- **Dodavatele:** je nutné posoudit postavení dodavatelů vůči společnosti, jejich vyjednávací síla klesá v závislosti na jejich počtu, plátí čím větší je počet dodavatelů, tím nižší je jejich vyjednávací síla. Je třeba také zkoumat možné substituty a analyzovat náklady na přechod k jinému dodavateli (Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil, 2021).
- **Zákazníci:** analyzuje se tady postavení odběratelů vůči společnosti, jejich počet a citlivost na změnu ceny odebíraných výrobků a služeb. Také je třeba zkoumat zda odběratele můžou snadno přejít ke konkurenci (Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil, 2021).
- **Substituční výrobky:** zkoumá se zda výrobky a služby společnosti jsou snadno nahraditelné případnou alternativou, která je schopna poskytnout řešení pro shodný problém. Je nutné identifikovat substituční výrobky na trhu a posoudit, zda jsou pro zákazníka výhodnější (Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil, 2021).

### 1.2.3 McKinseyho model 7S

Použitím modelu 7S se provádí analýza vnitřního prostředí. Na základě tohoto modelu se analyzují sedm základních vnitřních oblastí společnosti, které je třeba uvést do souladu pro její úspěšné fungování. Jednotlivé oblasti jsou mezi sebou těsně propojeny a vychází z hlavní oblasti-sdílené hodnoty, jež musí být pochopeny na všech úrovních společnosti. Jedná se o oblasti (McKinsey 7-S Framework, 2022):

- **Strategie:** identifikuje se strategie společnosti, pochopení, jakým způsobem společnost plánuje dosáhnout svých stanovených cílů, zda společnost je schopna zavčas reagovat a přizpůsobovat se měnícím se požadavkům svých zákazníků.
- **Struktura:** určení organizační struktury společnosti, analýza komunikace mezi odděleními a hierarchie ve společnosti.
- **Systemy:** analýza používaného informačního systému ve společnosti z hlediska jeho aktuálnosti, analýza systému odměňování zaměstnanců společnosti.

- **Styl řízení:** zkoumání, jakého stylu řízení se drží vedoucí pracovníci ve společnosti při vedení svých podřízených, analyzuje se, zda styl řízení přispívá k naplnění podnikové strategie.
- **Spolupracovníci:** určení pozic ve společnosti, jež je nutné obsadit, určení způsobu, jakým společnost získává nové zaměstnance.
- **Schopnosti:** analýza způsobu hodnocení dovednosti zaměstnanců, zkoumání, zda současný tým odpovídá pracovním nárokům, pochopení zda zaměstnanci mají nějaké mezery v dovednostech a zda je zapotřebí školení k jejich odstranění.
- **Sdílené hodnoty:** identifikace základních hodnot společnosti, pochopení firemní kultury, analýza, zda tyto hodnoty se sdílí na všech úrovních společnosti.

#### **1.2.4 Finanční analýza**

Provedením finanční analýzy se hodnotí minulý vývoj hospodaření společnosti a její současná finanční situace, zjištěné poznatky slouží nástrojem finančního řízení při rozhodování o budoucím záměru společnosti. Finanční analýza podává ucelený přehled o tom, čeho se společnosti v jednotlivých oblastech podařilo dosáhnout a co je potřeba do budoucna zlepšit. Výsledky finanční analýzy potřebují nejenom manažeri společnosti pro rozhodování v rámci krátkodobého a dlouhodobého řízení ale také jsou přínosné pro externí uživatele, například pro potenciální investory, dodavatele a odběratele společnosti (Pavelková, Knápková, 2012, s. 26).

Podkladem pro provedení finanční analýzy slouží účetní výkazy společnosti za minulé období, je lepší provést analýzu za delší časový úsek např. za 3 až 5 let, aby bylo možné určit vývojový trend jednotlivých finančních ukazatelů. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 162).

Podstatným nástrojem finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, jež patří k nejrozsáhlejší metodě finanční analýzy, posuzují se zde ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, produktivity atd. Na základě výsledků poměrových ukazatelů lze vytvořit souhrnné ukazatele. K souhrnným ukazatelům patří bankrotní a bonitní modely, jež posuzují finanční zdraví společnosti. Při vypočtu se poměrovým ukazatelům přiřazuje určitá váha v závislosti na jejich významnosti. Bonitním modelem je například Kralickův Quick test, nejznámější bankrotní modely jsou Z-skóre (Altmanův model) a indexy IN

Účelem indexů IN je zhodnocení, zdá společnost v blízké budoucnosti může ohrožovat bankrot (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 163).

Východiskem finanční analýzy je vysvětlení zjištěných výsledků a jejich posouzení pro budoucí hospodaření společnosti. Zjištěné výsledky je nutné posuzovat s ohledem na vývoj změn vnějšího okolí společnosti, uvažovat je nutné například o změnách cen surovin, o vývoji měnového kurzu atd. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 26).

Vzorce jednotlivých ukazatelů, jež byly použity při zpracování finanční analýzy v praktické části jsou uvedeny níže:

**Analýza rozdílových ukazatelů** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2017, s. 86):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky};$$

**Analýza rentability** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2017, s. 100-102):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}; ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}; ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}};$$

**Analýza produktivity práce** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2017, s. 113):

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}};$$

**Analýza aktivity** (Jadviščák, Ukazatelé aktivity, 2011):

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}; DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}};$$

$$DO \text{ závazků} = \frac{\text{Kr. závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{Tržby}}{365}};$$

**Analýza zadluženosti** (Pavelková, Knápková, 2012, s. 28-30):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}; \text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}};$$

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouh. majetek}};$$

$$\text{Multiplikátor vlastního kapitálu} = \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}};$$

**Analýza likvidity** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2017, s. 94-95):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}};$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Kr. pohledávky} + \text{Kr. fin. majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}};$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Kr. fin. majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}};$$

**Bankrotní model IN 95** (Neumaierová, Neumaier, 2002, s.95, s. 97):

$$\begin{aligned} IN95 = & V1 \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + V2 \times \frac{EBIT}{\text{Nákl. úroky}} + V3 \times \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} + V4 \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \\ & + V5 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} - V6 \times \frac{\text{Závazky po době splatnosti}}{\text{Tržby}} \end{aligned}$$

### 1.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je spojovacím prvkem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Její účel je označení vnitřních silných a slabých stránek společnosti a určení vnějších příležitosti, jež by mohly přinést společnosti užitek a identifikace vnějších hrozeb, které by měla zohlednit. Tato analýza je cenným nástrojem v oblasti dlouhodobého plánování, napomáhá vedení se zaměřit na důležité aspekty vnějšího a vnitřního prostředí při procesu rozhodování o budoucí strategii (Panagiotou, 2003, s. 1).

Analýza se tvoří pomocí matice, v jednotlivých částech matice je třeba se zaměřovat na analýzu určitých faktorů které ovlivňují chod společnosti (Collett, SWOT Analysis, 1999):

- **Vnitřní faktory:**

*Silné stránky (Strengths):* vychází z toho co společnost dělá dobře, silnou stránkou může být silné postavení společnosti na trhu, ve společnosti je stanoven jasný strategický záměr, společnost má příznivé pracovní prostředí.

*Slabé stránky (Weaknesses):* analyzuje se co společnost dělá špatně, společnost například postrádá zdroje na financování nutných technologií, společnost má dluhy po splatnosti a problémy s cash flow.

- **Vnější faktory:**

*Příležitosti (Opportunities):* zkoumají se stávající trendy na trhu a zda je společnost schopna převzít, možnost vstoupení na nové trhy.

*Hrozby (Threats):* analýza možných překážek činnosti společnosti, hrozba změny požadovaných specifikací na výrobky a služby společnosti, hrozby mohou vycházet i z činnosti konkurence, případné nepříznivé změny zákona z hlediska společnosti.

### **1.3 Tvorba výkazů dlouhodobého finančního plánu**

Na rozdíl od účetních výkazu, zákon nestanoví povinnost zveřejňovat plánované výkazy, společnost je může předložit na vyžádání například finančním institucím, jež posuzují proveditelnost finančního plánu z hlediska naplnění svých finančních požadavků (Grünwald, Holečková, 2007, s. 239, s. 242).

Finanční plán se tvoří v několika variantách v závislosti na předpokládaném vývoji tržeb, investic a způsobu jejich financování. Základem tvorby dlouhodobého finančního plánu je prognóza budoucích tržeb společnosti (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 149).

#### **1.3.1 Tvorba výkazu zisku a ztráty**

- Plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tržeb za prodej zboží

Informaci o výši budoucích tržeb obvykle lze přebrat ze strategického obchodního plánu, vypracovaného marketingovým oddělením, jenž podává informace o plánovaném prodeji. Alternativou nebo doplněním k stanovení plánovaných tržeb slouží využití kvantitativních a kvalitativních metod prognózování (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 201).

**Kvantitativní metody** prognózování zahrnují:

- *Metodu extrapolace časových řad*

Prognóza tržeb společnosti vychází z minulého vývoje podílu jejích tržeb na tržbách trhu. Proložení časové řady minulého vývoje tržeb trhu lze získat trendové křivky a následně vybrat trend, který nejvíce kopíruje minulý vývoj tržeb trhu, ve kterém působí společnost. Výběr nejvhodnějšího trendu se provádí pomocí statistických testů, funkční tvar trendu křivky následně pomáhá provést prognózu tržeb trhu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 201). Trendové křivky mohou mít tvar: lineární funkce, mocninné funkce, logaritmické funkce, exponenciální funkce (Mařík a kolektiv, 2018, s. 86).

- *Metodu regresní analýzy*

Regresní analýza zkoumá závislost tržeb trhu a nezávislých proměnných jako například vývoj HDP, vývoj inflace, příjmy domácnosti atd., jež mohou ovlivňovat výši tržeb. Parametry regresní funkce se stanoví prostřednictvím časových řad minulých tržeb trhu a časových řad minulého vývoje ovlivňující proměnné (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 201).

Nezávislá proměnná, jež nejvíce ovlivňuje vývoj tržeb se volí na základě výsledku korelačního koeficientu, jenž lze vypočítat v Excelu pomocí funkce (*Korelace – co to je korelace a co znamená korelační koeficient*, 2020):

$$\text{korelační koeficient} = \text{PEARSON}(X; Y)$$

Kde:

X...ovlivňující proměnná

Y...tržby trhu

Výše korelace vyjadřuje míru lineární závislosti mezi dvěma proměnnými, korelační koeficient může dosahovat hodnot od -1 do 1, plátí, že čím větší je výsledná kladná hodnota korelačního koeficientu, tím větší je závislost mezi proměnnými, například mezi vývojem HDP a tržbami trhu. V případě, že hodnota korelačního koeficientu se blíží 0, znamená, to že mezi proměnnými není vztah (*Korelace – co to je korelace a co znamená korelační koeficient*, 2020). Následně se vybere nejvhodnější trendová křivka (stejně jak tomu bylo u metody extrapolace časových řad), vyber trendové křivky závisí na výši indexu determinace (R), jenž udává v procentech, jak „*variabilita nezávislé proměnné vysvětluje variabilitu závislé proměnné*“ (Prostá regresní a korelační analýza, 2004, s. 4).

Pro stanovení budoucích tržeb trhu je nutné znát prognózu vývoje ovlivňující proměnné v období finančního plánu, jež má největší kladný korelační koeficient. Dosažením prognózovaných hodnot této proměnné do regresní funkce se zjistí plánované tržby trhu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 201).

Plánované tržby společnosti vychází z meziročního indexu růstu tržního podílu společnosti na tržbách trhu a meziročního indexu růstu trhu, násobením těchto indexů se zjistí index růstu tržeb společnosti. Násobením tržeb společnosti z předchozího roku indexem růstu tržeb, se stanoví plánované tržby (Karas, 2021).

**Kvalitativní metody** prognózování vychází z posudků odborníků, vypracovaných na základě vývoji cen výrobků a objemu produkce, doplněných o výsledky z marketingového výzkumu: o vývoj poptávky na tržů, o analýzu současné konkurence a o vstupu nových společnosti na trh apod. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 202).

Plánování tržeb se doporučuje provádět v několika variantách, jež by společnost mohla dosáhnout v závislosti na příznivém nebo nepříznivém vývoji faktorů, jež mají vliv na výši jejich tržeb. Za kritický vývoj faktorů lze označit například nečekané zvýšení cen vstupů, objevení konkurencí nové efektivní technologie produkce, změny chování odběratelů, změna legislativy atd. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 69, s. 72, s. 205).

- Plánování ostatních výnosů

Plánování ostatních výnosů lze provést pomocí metody procentního podílu na tržbách. Tato metoda vychází z minulého vývoje procentního podílu za předpokladu, že tento podíl zůstane konstantní i v období finančního plánu. Výpočet plánovaných hodnot ostatních výnosů se provede součinem jejich procentních podílu a plánovaných tržeb (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 151). Avšak výši tržeb z prodeje dlouhodobého majetku je vhodné stanovit na základě plánu programu divestic, příjmy z prodeje majetku lze následně využít pro financování plánovaných investic, finanční výnosy se plánují v závislosti na plánu finančních investic a jejich předpokládané ziskovosti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 205).

- Plánování nákladů

Při plánování nákladů společnosti je třeba vycházet z jejich povahy a je nutné při plánování brát také ohled na vývoj cen v ekonomice. Náklady se dělí na:

- *variabilní* (spotřeba materiálu, přímé mzdy, spotřeba surovin atd.), jež závisí na objemu produkce a prodeje výrobků. Plánování těchto nákladů vychází z norem objemu spotřeby (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 206).
- *režijní* (náklady, jež jsou zahrnuty ve výkonové spotřebě tj., spotřeba služeb a režijní spotřeba materiálu a energie). Plánování výše těchto nákladů vychází z dílčích funkčních plánů nebo z kalkulace odbytové, správní a výrobní režie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 207).

Pro plánování nákladů lze využít i metodu procentního podílu, jež byla popsána při plánování ostatních výnosů, avšak je třeba zdůraznit, že minulý vývoj procentních podílů jednotlivých nákladů na tržbách není nutné zachovat, ale spíše se doporučuje je korigovat v závislosti na předpokládaném cenovém vývoji (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 152).

*Fixní náklady* jako jsou odpisy se plánují v závislosti na investičním záměru společnosti a způsobu jeho financování, v případě, že pro financování dlouhodobého majetku se vybere leasing, do nákladů namísto odpisů vstoupí nájemné z leasingu. Výše plánovaných finančních nákladů je závislá na způsobu financování investičního záměru, při rozhodnutí společnosti zvýšit akciový kapitál prostřednictvím emise akcií je nutné počítat s emisními náklady, jež se odvíjí od velikosti emise (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 206).

### **1.3.2 Tvorba rozvahy**

Plánování rozvahy vychází z plánování dlouhodobého a oběžného majetku. Plánování pasiv vychází ze zdrojů financování majetku. Méně významné položky rozvahy jako například časové rozlišení aktiv a pasiv lze ponechat pro plánované období ve výši z posledního roku před sestavením finančního plánu (Mařík a kolektiv, 2018, s. 182).

- Plánování dlouhodobého majetku

Stanovení výše dlouhodobého majetku pro plánované období lze provést několika způsoby:

- **Podle investičního plánu společnosti.** Výši plánovaných položek dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku lze vyjádřit pomocí vzorce (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 151):

$$DM_{i+1} = DM_i - O_{i+1} - TDM_{i+1} + I_{i+1}$$

Kde:

$DM_{i+1}$ ...hodnota dlouhodobého majetku na konci plánovaného roku

$DM_i$ ...hodnota dlouhodobého majetku na konci skutečného období

$O_{i+1}$ ...hodnota odpisu v plánovaném roce

$TDM_{i+1}$ ...zůstatková cena odprodáného dlouhodobého majetku v plánovaném roce

$I_{i+1}$ ...výše nového dlouhodobého majetku uvedeného do provozu v plánovaném roce

- **Podle investiční náročnosti růstu tržeb na investice.** Základem této metody je analýza závislosti minulého vývoje dlouhodobého majetku na tržbách. Z analýzy závislosti podle vypočteného koeficientu lze stanovit představu o výši nutných investic do dlouhodobého majetku v období plánu. Koeficient náročnosti je dobré určovat z co nejdelšího časového úseku minulosti. Výpočet koeficientu má tvar (Mařík a kolektiv, 2018, s. 162):

$$k_{DM} = \frac{\Delta \text{dlouhodobého majetku}}{\Delta \text{tržeb}}$$

Z vypočteného koeficientu náročnosti za minulé období a plánovaných tržeb, lze vypočítat budoucí nutné investice do dlouhodobého majetku (Mařík a kolektiv, 2018, s. 162-163).

- Plánování oběžného majetku a krátkodobých závazků

Plánování oběžného majetku a krátkodobých závazků vychází z provedené analýzy ukazatelů aktivity v rámci zpracování finanční analýzy, konkrétně se jedná o metodu doby obratu ve dnech těchto položek rozvahy. Doba obratu vyjadřuje, za jakou dobu se v průměru již zmíněné položky rozvahy navrátí v tržbách. Je důležité porovnávat dobu obratu jednotlivých položek s oborem a konkurencí, v případě, že například je doba

obratu pohledávek společnosti o dost vyšší, než je v jejím oboru je nutné se zamyslet nad možnostmi urychlení jejich doby splatnosti. Pro plánování oběžných položek aktiv a krátkodobých závazků lze využít i metodu procentního podílu těchto položek na tržbách za minulé období, avšak tato metoda není přijatelná z hlediska řízení cash flow, jelikož například změnu doby inkasa pohledávek je snadněji provést z doby jejich obratu ve dnech než prognózovat změnu jejich budoucího podílu na tržbách (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 151).

- Plánování pasiv

Plánování pasiv vychází, jak již bylo zmíněno zejména z plánování zdrojů financování investičního majetku a plánované výše aktiv. Financování investičních záměrů se provádí buď z vlastních zdrojů společnosti, prostřednictvím navýšení vlastního kapitálu nebo využitím cizího kapitálu, rozhodnutí o využití cizího kapitálu musí vycházet z finanční strategie společnosti a její žádoucí kapitálové struktury (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 213).

Zvýšení vlastního kapitálu společnosti lze docílit pomoci (Režňáková, 2002, s. 41):

- Emisí akcií (u akciové společnosti)
- Navýšení vkladů společníků (u společnosti s ručením omezením)
- Nerozděleného zisku (jeho výše závisí na dividendové politice společnosti)

Při rozhodování o využití cizích zdrojů společnost vybírá mezi (Režňáková, 2002, s. 41):

- Bankovními úvěry
- Emisí dluhopisů
- Dodavatelskými úvěry
- Finančním Leasingem

Každý ze zmíněných způsobu financování má své výhody a nevýhody. Tak například při rozhodování o emisí akcií záleží na druhu akcií. Majitele kmenových akcií mají hlasovací právo, a tím mohou ovlivňovat řízení společnosti, společnost vyplácí jim dividendy ze zisku po zdanění, to se jeví být další nevýhodou tohoto financování. Majitele prioritních akcií obvykle nemají hlasovací práva, ale na druhou stranu mají prioritu při výplatě dividend, avšak pevná povinnost vyplácet dividendy neexistuje, další výhodou tohoto způsobu financování je snížení finančního rizika společnosti (Režňáková, 2012, s. 62).

Nerozdělený zisk představuje tu část zisku společnosti, jež zbyla po výplatě podílu na zisku společníkům, resp. po výplatě dividend a po přidělu jeho části do fondů ze zisku. Výpočet výše nerozděleného zisku v období finančního plánu se provádí níže uvedeným způsobem (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 152):

$$NZ_{i+1} = NZ_i + Z_i - (FZ_{i+1} - FZ_i) - P_{i+1}$$

Kde:

$NZ_{i+1}$ ...nerozdělený zisk/ztráta v období finančního plánu

$NZ_i$ ...nerozdělený zisk/ztráta v předchozím roce

$Z_i$ ...zisk/ztráta v předchozím roce

$FZ_{i+1}$ ...fondy ze zisku v plánovaném období

$FZ_i$ ...fondy ze zisku v předchozím období

$P_{i+1}$ ...hodnota vyplacených dividend, resp. podílů ze zisku za předchozí rok, zaplacených v roce finančního plánu

Pokud žádoucí kapitálová struktura společnosti zabraňuje využití dalších úvěrů, lze namísto nich využít finanční leasing, jenž nezvýší podíl cizích zdrojů v rozvaze (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 214).

### 1.3.3 Tvorba plánu peněžních toků

Pro stanovení plánu peněžních toků v rámci tvorby dlouhodobého finančního plánu je vhodné použít nepřímou metodu. Výpočet vychází z výsledku hospodaření po nebo před zdaněním. Peněžní toky se dělí podle jednotlivých činností společnosti a to na: provozní, investiční a finanční. Ze začátku při výpočtu výsledek hospodaření se upravuje o nepeněžní operace, meziroční zvýšení aktiv představuje snížení peněžních prostředků společnosti, jejich snížení způsobí naopak zvýšení peněžních prostředků, kdežto meziroční růst pasiv představuje zvýšení peněžních prostředků a jejich snížení povede k odlivu peněz ze společnosti. Celkový peněžní tok se vypočítá součtem provozního, investičního a finančního cash flow, výsledek představuje čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků, pro zjištění stavu peněžních prostředků na konci účetního období k hodnotě celkového cash flow je nutné připočítat stav peněžních prostředků na začátku účetního období. Výsledná hodnota peněžních prostředků na konci účetního období

vstupuje do položky krátkodobý finanční majetek v rozvaze (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 214-216).

Plánování peněžních toků je úzce spojeno s budoucí likviditou společnosti. Čím budou větší disponibilní peněžní prostředky, tím vyšší budou ukazatele pohotovosti a hotovosti likvidity společnosti, a tím bude stabilnější její finanční situace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 217).

## **1.4 Finanční kontrola**

Vytvořeny finanční plán se bude jen těžko přesně shodovat se skutečným vývojem reality, ani bezpodmínečné splnění všech stanovených cílů v plánu mnoho kdy se nepodaří dosáhnout. Úkolem finanční kontroly je proto zkoumat a vysvětlovat vzniklé odchylky skutečnosti od plánu. Na základě informací, vyplývajících z finanční kontroly se následně navrhuje opatření k odstranění neshod a provádí se úprava plánu. Finanční kontrola se skládá z operativní a strategické kontroly (Valach a kolektiv, 1999, s. 257, s. 258).

*Operativní kontrola* je kontrola plnění krátkodobého finančního plánu. Jejím provedením se Identifikují odchylky mezi skutečnosti a plánem za sledované čtvrtletí nebo měsíc a celkové odchylky, jež se identifikovaly během celého roku. Současně s kontrolou krátkodobého finančního plánu probíhá kontrola dílčích plánů v jednotlivých odděleních společnosti, to umožňuje následně předložit vedení a vlastníkům společnosti plný obraz důvodu zjištěných nesouladů (Valach a kolektiv, 1999, s. 258).

*Strategická kontrola* představuje kontrolu plnění dlouhodobého finančního plánu. Kontroluje se realizace dodržení naplánovaných záměrů jako je využití interních a externích zdrojů financování majetku, realizace požadovaných investic. Neuskutečnění plánovaných záměrů v důsledku nedostatku kapitálu může brzdit rozvoj společnosti a tím ji způsobit značné potíže. Během strategické kontroly se také sleduje vývoj vnějších faktorů, plynoucích ze změn okolí, jejich skutečný vývoj se porovnává s vývojem, jenž byl prognózován při tvorbě finančního plánu a určuje se tolerance odchylek (Valach a kolektiv, 1999, s. 258-259).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V této kapitole jsou představeny základní údaje o společnosti, analýza jejího vnějšího a vnitřního okolí, finanční analýza. Na základě zjištěných hodnot je provedeno porovnání s hodnotami oboru, ve kterém působí a s ekonomickými hodnotami dvou největších konkurenčních firem: SEZ Krompachy a. s., a SERW, spol. s. r. o..

### 2.1 Představení společnosti

Společnost IVEP, a. s. se řadí mezi přední společnosti v oboru výroby a instalace elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Kořeny společnosti plynou z osmdesátých let devatenáctého století, tehdy inženýři Bartelmus a Donát založili v Brně první českou továrnu na elektrické stroje a zařízení všeho druhu. Továrna se stala součástí Škodových závodů v Plzni v roce 1927 a v roce 1949 došlo k její oddělení a přejmenování na EJF Brno, poté v roce 1966 z jejich vývojového střediska vznikl Výzkumný a vývojový ústav elektrických přístrojů a rozvaděčů (VÚEP Brno). Právním nástupcem VÚEP se stala právě společnost IVEP, a. s. zapsáním do obchodního rejstříku dnem 25.3.1991 (Ivep.cz: O nás ).

Podle §1b zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., se IVEP od roku 2019 zařazuje do kategorie středních účetních jednotek.

**Předmět činnosti IVEP** zahrnuje (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021):

- Výrobu, instalaci a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- Výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Zámečnictví, nástrojařství.

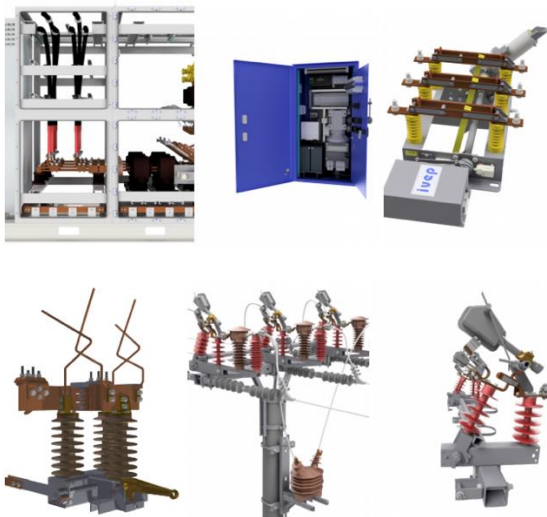
Součástí činnosti společnosti je také práce „*Metrologického střediska k ověřování stanovených měřidel*“ pro měřicí transformátory proudu a napětí (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021).

Předmět činnosti se zařazuje do výroby elektrických rozvodných a kontrolních zařízení, jenž patří do oboru CZ-NACE-27.12, který je součástí odvětví zpracovatelského průmyslu (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021).

**Výrobní portfolio** společnosti se pyšní svým rozsahem, jenž zahrnuje: rozvaděče NN a VN, generátorové rozvaděče, přechodové skříně, vnitřní odpojovače, odpínače, zkratovače a uzemňovače, F.L.I.R. (Fault Location Isolation Restoration) IVEP Systém, venkovní odpínače, úsečníky a odpojovače, venkovní a vnitřní, ruční a elektromotorové pohony, tahové, podpěrné a staniční izolátory, elektrická zařízení izolovaná plynem SF<sub>6</sub>, zaústění transformátorů, odpory, reaktory, kondenzátory, přípojnicové systémy, rozvody (Ivep.cz: Produkty).

V posledních letech se IVEP hlavně zaměřovala na výroby spínací techniky VN, které byly realizované kusovou a malosériovou výrobou (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021). Z větší míry se realizuje zakázková (kusová) výroba, jež tvoří 95 % podílu na celkových tržbách, zbytek připadá na malosériovou výrobu (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

Pro lepší představu výrobního portfolio jsou některé produkty společnosti znázorněny na níže uvedeném obrázku:



**Obrázek č. 2: Produkty společnosti IVEP, a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Ivep.cz: Produkty)

Vedle výroby společnost také poskytuje svým zákazníkům služby v podobě zkoušky výkonové, napěťové, mechanické a elektrické trvanlivosti, také veškeré ověřování rozvaděčů NN a VN, a kalibrování výkonových transformátorů jiných výrobců (Ivep.cz: Produkty).

IVEP působí nejenom v rámci České republiky, ale také se hodně zaměřuje na obchod se zahraničím a to, jak v rámci Evropské unie, tak i za jejími hranicemi. Podíl přímého exportu společnosti činil 64 % a podíl tuzemských dodávek byl 36 % v roce 2020 (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021).

## **2.2 Zahraniční obchod společnosti**

Zahraniční obchod společnosti je do značné míry diverzifikován, IVEP exportuje do 56 zemí celého světa, díky tomu společnost není závislá na obchodě s určitou zemí a také nelze určitou zemi označit za největšího odběratele, protože zařazování zemí v rámci zahraničního obchodu se pořád mění (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

IVEP nemá v zahraničí organizační složku a v jednotlivých zemích spolupracuje s obchodními partnery, kteří podnikají s jejími výrobky na vlastní jméno a riziko (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021).

I když nelze určitou zemi označit za největšího odběratele stojí za to popsat obchod společnosti v rámci Evropské unie, Velké Británie a USA:

- **Evropská unie**

Obchod společnosti v rámci unie není zatížen tarifními překážkami, díky existenci vnitřního trhu, jež se vyznačuje volným pohybem zboží, osob a kapitálu. Avšak v rámci unie na společnost jsou kladeny velké nároky, aby její výrobky odpovídaly určitým společným normám, které platí stejně ve všech členských státech (Ministerstvo Průmyslu a Obchodu: Princip vzájemného uznávání na vnitřním trhu se zbožím a postup dle čl. 5 nařízení, 2020).

Standardem IVEP jsou mezinárodní normy IEC (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020). Tyto normy slouží jako základ pro řízení rizik a kvality a používají se při certifikaci a testování k ověření zda výrobce dodržel slíbené postupy (International Electrotechnical Commission, 2021). Většinu zákazníků

společnosti postačuje, že výrobky IVEP odpovídají těmto normám. Někdy se ale stává, že jednotlivé zákazníci můžou požadovat potvrzení o tom, že výrobky společnosti odpovídají také místním normám, tak například se společnost v minulosti musela přizpůsobit skandinávskému zákazníkovi, který požadoval přezkoušet produkt společnosti v arktickém prostředí, tento požadavek pro společnost nepředstavoval problém a vyhověla mu (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

- **Velká Británie**

Obchod společnosti ve Velké Británii se často uskutečňuje prostřednictvím nadnárodních firem jako například Siemens, hodně výrobků IVEP jsou následně reexportovány z území Británie do dalších zemí (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

- **USA**

V této zemi IVEP je uznávanou společností ve svém tržním segmentu a obchod na jejím území probíhá bez problémů. Společnost musí tam čelit konkurenci nadnárodních firem jako Eaton, ABB, Siemens, které jsou ale zároveň i zákazníky IVEP. Spolupráce zmíněných firem s IVEP probíhá způsobem, že velké firmy mohou dodat zákazníkovi balíček, který bude obsahovat i řešení od IVEP, naopak konkurují společnosti v okamžiku, když například zákazník řeší zdá má použít standartní katalogové řešení od ABB anebo využít na míru přizpůsobené řešení od IVEP (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

Za velkou konkurenční výhodou společnosti v zahraničním obchodě lze označit její schopnost se rychle přizpůsobovat případným vnějším vlivům, díky rozšířenému produktovému portfoliu, a udržet se na zahraničních trzích bez ohledu na případné změny okolí.

## **2.3 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí byla provedena na základě analýzy podnikatelského prostředí České republiky, které přímo působí na činnost společnosti a na základě analýzy oboru CZ-NACE-27, jelikož za NACE-27.12 nebyly dostupné informace. Pro analýzu

podnikatelského prostředí byla vybrána PESTLE analýza, analýza oborového okolí byla provedena pomocí Porterove analýzy pěti sil.

### **2.3.1 PESTLE analýza**

Z důvodu, že zákazníci společnosti jsou výhradně firmy „B2B“, nebude zapotřebí provádět podrobnou analýzu sociálních faktorů vnějšího prostředí, jelikož nepůsobí ve velké míře na běžné fungování IVEP.

- **Politické faktory**

Během posledních několika let politické zásahy do ekonomiky byly výrazně ovlivněny snahou vlády zabránit šíření epidemii koronaviru, z toho důvodu vláda přistupovala k různým opatřením a restrikcím, které nepříznivě ovlivňovaly podnikatelské prostředí republiky a zvyšovaly nejistotu ve společnosti. I když hodně společnosti muselo kvůli vládním restrikcím zastavit svoji činnost, IVEP mohla za podmínky dodržení ochranných opatření ve své činnosti pokračovat bez přerušení (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

Významnou skutečností se také stal příchod nové vlády v roce 2021, jež slibuje podnikatelským subjektům, že bude usilovat o zmírnění byrokratické zátěže, přijme opatření na snížení cen elektřiny a plynu, slibuje podporu podnikům, jež využívají obnovitelné zdroje, usiluje o snížení sociálního pojištění o 2 p. b., které zaměstnavatele odvádí za svoje zaměstnance (E15.cz: Co slibují noví ministři podnikatelům?, 2021). Pokud nová vláda dodrží své předvolební sliby může to mít příznivý dopad na IVEP, jelikož to může vést ke snížení jejích nákladů na energie a snížení jejích sociálních nákladů, jež odvádí za svoje zaměstnance to by bylo velkou podporou v rámci probíhající krize.

- **Ekonomické faktory**

Vývoj analyzovaných makroekonomických ukazatelů ekonomiky České republiky zobrazuje níže uvedená tabulka.

**Tabulka č. 1: Makroekonomické ukazatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Makroekonomické predikci-listopad 2021)

		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>HDP</b>	v % s.c.	5,40	2,50	5,20	3,20	3,00	-5,80	2,50
<b>Mzdy</b>	v % b.c.	4,8	5,7	9,2	9,6	7,8	0,2	5,3
<b>Inflace</b>	v %	0,30	0,70	2,50	2,10	2,80	3,20	3,50
<b>CZK/EUR</b>		27,3	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,6

- Vývoj HDP:

Jak je patrné z tabulky v roce 2020 došlo k velkému propadu výkonu ekonomiky, který byl způsoben poklesem zahraniční poptávky, došlo také ke snížení kapitálových a spotřebních výdajů a největší negativní dopad na ekonomiku je přikládán protiepidemickým restrikcím, k nimž přistoupily vlády téměř všech zemí ve snaze zpomalení šíření celosvětové pandemie. Podle Českého statistického úřadu klesl hrubý domácí produkt meziročně ve druhém čtvrtletí roku 2020 až o 11 %. Ve třetím čtvrtletí roku 2020 došlo ke zpomalení poklesu a oproti roku 2019 se HDP tak snížil nakonec o 5,80 % (HDP 2020, vývoj hdp v ČR, 2020). V roce 2021 došlo ke zlepšení epidemiologické situace a ke zrušení většiny restriktivních opatření, to mělo za následek výrazné oživení ekonomiky, z větší míry růst HDP byl tažen spotřebou domácnosti, investicemi do fixního kapitálu a změnou stavu zásob. V porovnání s rokem 2020 došlo ke zvýšení HDP o 2,50 %. Vývoj českého HDP je závislý z velké míry na exportu, bohužel jeho růst momentálně zpomalují problémy v globálních dodavatelských řetězcích a nepříznivé důsledky růstu cen vstupů (Makroekonomická predikce České republiky, 2021).

Podle predikci ministerstva financí v roce 2022 díky pokračujícímu růstu soukromé spotřeby, investicím do fixního kapitálu a postupnému zmírnění problém v zahraničním obchodě, meziroční růst HDP by mohl dosáhnout 4,1 % (Makroekonomická predikce České republiky, 2021).

- Vývoj Inflace:

Momentálně je růst inflace způsoben problémy na straně nabídky, výrobci se potýkají s potížemi v dopravě a s odstávkami výroby z důvodu nedostatku materiálu, zvyšují se ceny energií a surovin, to vše má dopad na finální cenu produkce a služeb výrobců. Pro

rok 2022 se očekává další zrychlení růstu cenové hladiny, hlavně z důvodu zvýšení cen zemního plynu a elektřiny, v průměru se očekává, že inflace může dosáhnout hodnoty až 6,10 % (Makroekonomická predikce České republiky, 2021).

- Vývoj měnového kurzu:

Koruna vůči euru měla stabilnější vývoj v období do prvního čtvrtletí roku 2017, takový vývoj byl způsoben devizovou intervencí České národní banky. Intervence probíhala od konce roku 2013 do dubna 2017, účelem bylo držet kurz české měny nad 27 korunami za euro. Skončením intervence začala koruna vůči euru posilovat, avšak ztratila na stabilitě, což se projevilo ve větší kolísavosti kurzu (Investicniweb.cz: Čtvrtstoletí volně směnitelné koruny: Česká měna obstála a měla by postupně posilovat, shodují se ekonomové, 2020). V posledních letech měnový kurz byl silně ovlivněn probíhající pandemií, to se odrazilo v jeho ještě větší nestabilitě. Největší výkyvy kurz zažíval během roku 2020, kdy koruna vůči euru, jak rekordně posilovala, tak i docházelo k jejímu největšímu znehodnocení vůči euru za poslední roky. Během roku 2021, vývoj koruny vůči euru už nezažíval tak rasantní výkyvy jak v roce 2020. V roce 2021 koruna oslábla vůči euru nejvíc v březnu, kdy činila 26,42 korun za euro, pak až do konce roku měla tendenci vůči euru posilovat (Kurzy.cz: Graf EUR / Kč).

Předpokládá se, že koruna v roce 2022 bude pokračovat v posílení vůči euru v návaznosti na pokračující zvyšování úrokové sazby České národní banky očekává se, že rozdíl mezi úrokovými sazbami v Česku a v eurozóně se bude zvětšovat, proto koruna ještě víc posílí. Podle predikce Ministerstva financí by kurz koruny vůči euru mohl být v průměru na hodnotě 25,0 korun za euro v roce 2022 (Makroekonomická predikce České republiky, 2021).

Slabší koruna byla výhodna pro IVEP, jelikož díky ní se společnosti zvyšovaly korunové tržby. V dnešní době, vzhledem k posilování koruny vůči euru je kurzové riziko pro společnost vysoké, proto momentálně společnost přistoupila k využití měnového forwardu (Chladil, Re: Dotazy ohledně očekávané skutečnosti a tvorby finančního plánu, 2022).

- Vývoj minimální mzdy:

V posledních letech se neustále docházelo ke zvyšování minimální mzdy, tak v roce 2020 minimální měsíční mzda byla stanovena státem ve výši 14 600 Kč, v roce 2021 se zvýšila na 15 200 Kč, pro rok 2022 byla stanovena ve výši 16 200 Kč (Finance.cz: Zvýšení

minimální mzdy daňovým pohledem, 2020), (Kurzy.cz: Ovlivní vás zvýšení minimální mzdy od ledna 2021?, 2020). Dochází i k růstu průměrné mzdy v oboru IVEP, tak průměrná hrubá mzda v čtvrtém čtvrtletí roku 2020 činila 37 823 Kč a v čtvrtém čtvrtletí roku 2021 již dosahovala hodnoty 38 677 Kč (Czso.cz: Průměrné mzdy, 2021).

Pro společnost IVEP to znamená, že při odměně svých zaměstnanců nesmí jejich mzda být nižší, než je stanovena zákonem a také pro získání nových zaměstnanců a udržení stávajících je nutné počítat s vyššími mzdovými náklady při jejich odměně nebo hledat jiné nástroje ke zvyšování jejich loajality a motivace, aby ve společnosti setrvali z důvodu růstu mezd v oboru.

- **Sociální faktory**

Sociální faktory, jak již bylo zmíněno na začátku neovlivňují ve velké míře fungování společnosti. Význam sociálních faktorů společnost začíná pocítovat až při náboru nových zaměstnanců, musí brát ohled na vzdělanost obyvatelstva a dostupnost kvalifikované práce. V České republice vysokoškolské vzdělání má 41 % lidí ve věku od 25-34 let a 25 % obyvatel ve věku 55-64 let, podíl lidí s vysokoškolským vzděláním roste, avšak současná situace řadí republiku pod průměr zemi OECD (Businessinfo.cz: Školství – statistický přehled, 2020).

I když je patrná pozitivní tendence v růstu počtu lidí s vysokoškolským vzděláním stále přetrvává problém nedostatku absolventů v technických oborech, který pocítuje i IVEP chybí ji hlavně lidí v oborů silnoproudé elektrotechniky, společnost hodlá v budoucnu řešit tento problém prostřednictvím pracovníků ze zahraničí (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

- **Technologické faktory**

Podle ČSÚ v posledním desetiletí počet společností, investujících do výzkumu a vývoje ve zpracovatelském průmyslu se neustále zvyšoval a výdaje oboru výroby elektrických zařízení CZ-NACE 27, ve kterém působí společnost IVEP, se řadil do trojky oboru s největšími výdaji na výzkum a vývoj (Czso.cz: Výzkum a vývoj, 2021).

Proto, aby společnost IVEP byla konkurenceschopná ve svém oboru, je pro ni důležité si zajistit nepřetržitý proces rychlé a kvalitní výroby s nejnižšími náklady. Vzhledem k svoji historii IVEP má vynikající podmínky pro vývoj nových technologií včetně zkušební laboratoře a odpovídajícího personálu, díky tomu společnost provádí inovace řadově

rychleji a levněji, než její konkurence. Společnost také hojně podporuje koncept „Průmysl 4.0“, používá CAD/CAM softwary a stroje, komunikační software, poskytuje vizualizaci řešení pro zákazníka pomocí modelu „Digitální dvojče“ a 3D modelování (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

- **Legislativní faktory**

Legislativní faktory, kterými se řídí podnikatelské subjekty na území České republiky jsou do značné míry složité a bývají často podrobené změnám a novelám, proto je důležité neustále sledovat jejich vývoj a přizpůsobovat se tímto změnám, aby popřípadě společnost nebyla zbytečně podrobená sankcím například ze strany orgánů finanční správy. Ke zpracování ekonomické agendy, IVEP využívá služby společnosti ESCAPE CONSULT s.r.o., díky této spolupráci je méně zatížena sledováním změn, ke kterým dochází v legislativě v rámci vedení účetnictví, a v rámci případných změn v oblasti daní (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a.s, 2021).

IVEP sleduje a dodržuje všechny zákony a legislativní předpisy republiky a také upravuje svoji činnost podle uhlav Mezinárodní organizace práce a podle normy SA 8000, která odráží politiku společenské odpovědnosti IVEP (Ivep.cz: Politika společenské odpovědnosti (CSR)).

- **Ekologické faktory**

Při své činnosti IVEP klade velký důraz na péči o kvalitu výroby s ohledem na životní prostředí. Společnost se řídí nejen legislativou republiky ale i vnitřním dokumentem, vytvořeným vedením společnosti s názvem „*Politika ochrany životního prostředí*“, v němž jsou zahrnuté zásady eliminace negativních vlivů procesů v IVEP na životní prostředí. Společnost také vlastní certifikáty ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14 001:2016. Na začátku roku 2020 IVEP úspěšně prošla dozorovými audity, které potvrzují aktuální platnost držených certifikátů, což prokazuje, že společnost dodržuje environmentální politiku České republiky. Významnou událostí pro společnost se stálo zprovoznění v roce 2017 fotovoltaické elektrárny na střeše společnosti, v rámci ochrany životního prostředí (Justice.cz: Sběrka listin IVEP, a. s., 2021).

Před několika lety společnost přestala používat ve své výrobě plyn SF<sub>6</sub> (fluorid sírový), hodně položek ve výrobním programu společnosti slouží k upgradu stávajících sítí bez potřeby odstraňovat starou infrastrukturu, díky tomu se snižují náklady společnosti a

nedochází k zatěžování životního prostředí (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

### **2.3.2 Porterův model pěti sil**

#### **- Stávající konkurenti**

IVEP nemá u celé svojí produkce 100 % konkurenci, je to dané tím, že společnost působí v tržní nise, kde se zabývá dodávkami technologie jako například smart, IoT, automatizace atd., tyto dodávky se vyznačují vysokou mírou přizpůsobení potřebám zákazníků. Na českém trhu má společnost intenzivní konkurenci především u venkovních spínacích přístrojů, důvodem této konkurence je nedokonalé tržní prostředí, které je dáno existencí pouze dvou velkých zákazníků: ČEZ, a.s. a E.ON Energie, a.s.. Naopak u těchto výrobků je společnost hodně úspěšná například ve Finsku, kde ve srovnání s Českou republikou při polovičním množství obyvatel existuje téměř 90 energetických společností, které jsou potenciální zákazníci IVEP. Dalšími produkty u kterých společnost má přímou konkurenci jsou rozvaděče. V tomto tržním segmentu, konkurence vytváří projekty jako IVEP na míru zákazníkům. Tady společnost úspěšně konkuruje cenou, která je nižší než konkurenční díky nízkým nákladům na vývoj, a díky rychlosti tohoto vývoje to je dáno vlastní zkušební laboratoří. Parametry této laboratoře a skutečnost, že je součástí výrobního závodu dělá ji unikátní a představuje pro společnost velkou konkurenční výhodu. Konkurence společnosti využívá komerční zkušební laboratoře, což vede k extrémnímu zvýšení jejich nákladů a prodlužuje to vývoj výrobků (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

#### **- Potenciální konkurenti**

Riziko, že se na trhu objeví nový konkurent je minimální, kvůli tomu, že vstup do odvětví je ztížen vysokými bariérami, které jsou hlavně dány vysokými náklady na vývoj nových produktů s relativně malou ziskovostí (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

#### **- Dodavatele**

Od svých dodavatelů společnost nakupuje hlavně surové materiály (ocel a měď) a komponenty (izolátory, motory a převodovky, elektroniku). Dodavatelé mají nízkou

vyjednávací sílu a jejich případná náhrada je relativně snadná, přesto však společnost preferuje s nimi spolupracovat na dlouhodobé bázi, protože to zajišťuje snadnější a rychlejší práci na projektech (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

#### - **Zákazníci**

Zákazníci společnosti mají velkou vyjednávací sílu, často jsou dodávky IVEP součástí velkých investičních celků, kde nelze vyjednat speciální podmínky pro společnost (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

Zákazníci společnosti působí ve třech segmentech:

1. Energetiky jako jsou společnosti: ČEZ, a.s., E.ON Energie, a.s., atd.
2. Průmyslové zákazníci jako jsou společnosti: ABB, Siemens, GE Electric atd.
3. Železnice jako jsou společnosti: SŽDC, EŽ atd.

Pro segment energetiky a železnice společnost zajišťuje malosériovou výrobu a pro zákazníky v průmyslovém segmentu je typická zakázková výroba (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

#### - **Substituty**

Substituty nepředstavují hrozbu pro společnost, možnost substitutů je pouze hypotetická a pro zákazníka není výhodná (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

## **2.4 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí IVEP je provedena pomocí analýzy 7S a finanční analýzy. Finanční analýza také obsahuje porovnání IVEP s největšími konkurenčními společnostmi a s hodnotami oboru.

### **2.4.1 McKinseyho model 7S**

- **Strategie**

Strategickým záměrem společnosti je „*Trvalé posilování pozice flexibilního dodavatele s vysokou kvalitou dodávek. Respekt k zákazníkům, dlouhodobé, dlouholeté zkušenosti ve vývoji nových produktů a inovativní přístup k novým výzvám*“ (Justice.cz: Sbíрка listin

IVEP, a. s., 2020). V praxi stanovená strategie především spočívá v poněkud jiném přístupu k zákazníkovi, než je obvyklý na tuzemském trhu. Společnost má ke každému zákazníkovi osobní přístup, zjišťuje jeho potřeby a problémy, poté na základě zjištěných informací navrhuje řešení přímo na míru, na což zákazníci reaguji velmi pozitivně, jelikož v konečném důsledku nabízené řešení nese pro ně snížení jejich nákladu (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

- **Struktura**

Společnost má klasickou strukturu řízení charakteristickou pro akciovou společnost. Ředitelovi společnosti je přímo podřízen manažer kvality, správa majetku, technický ředitel a obchodní ředitelka. Pod technického ředitele spadají vedoucí útvarů: konstrukce, zkušebny a výroby. Technický ředitel je zodpovědný za organizaci práce všech výrobních a vývojových složek. Obchodní ředitelka je zodpovědná za marketing, project management a expedici (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

- **Systémy**

Pro efektivní řízení společnosti je využíván ERP informační systém HELIOS a jeho nová edice HELIOS iNuvio, která byla uvedena na trh na konci roku 2018 (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020). Jedná se o moderní informační systém, který pokrývá všechny potřeby společnosti pro rychlejší a jednodušší řízení a výrobu, usnadňuje přístup k důležitým datům, podporuje mezinárodní účetní standardy a pracuje s českou, německou a slovenskou legislativou (Lepsi-reseni.cz: HELIOS Orange).

- **Styl řízení**

Ředitel společnosti a vedoucí pracovníci se drží participativního stylu řízení. Ve společnosti je kladen velký důraz na inovativní tempo, proto pracovní prostředí a vztahy uvnitř společnosti jsou do značné míry neformální, se snahou získat co nejvíce nápadů od zaměstnanců, které se potom sdílejí bez překážek se spolupracovníky a nadřízenými. Díky tomuto přístupu se vytváří příznivé klima, kde každý zaměstnanec cítí, že jeho práce je cenná a důležitá (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

- **Spolupracovníci**

Pro společnost je zvykem navazovat se svými zaměstnanci dlouhodobé vztahy, je typické, že zaměstnanci tam pracují v průměru po dobu 15 let a dokonce má 2 zaměstnance, kteří pro ni pracují již 25 let (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v období 2014-2020 let zobrazuje tabulka č. 2:

**Tabulka č. 2: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv IVEP, a. s. za roky 2014-2020)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Zaměstnanci</b>	55	49	38	39	42	52	56

Z tabulky je vidět, že v letech 2015 a 2016 došlo ke snížení počtu zaměstnanců, tento pokles byl způsoben odchodem některých zaměstnanců do důchodu, poté od roku 2017 se počet zaměstnanců začal zvyšovat a v roce 2020 hodnota průměrného počtu zaměstnanců činila 56 lidí, čímž dokonce přesáhla původní hodnotu sledovaného období. V případě dobré spolupráci a spokojenosti se zaměstnancem vedení se snaží ho udržet na co nejdelší dobu (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

- **Schopnosti**

Ve společnosti je kladen velký důraz na rozvoj schopnosti a dovednosti týmu, proto se ve velkém investuje do školení, například do jazykových kurzů, kurzů manažerských dovedností, do odborných kurzů a školení, CAD vzdělávání, kurzů osobního rozvoje. Každý zaměstnanec si může vybrat i individuální vzdělávací plán (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

- **Sdílené hodnoty**

Vedení společnosti se snaží o sdělení a pochopení strategie na všech úrovních společnosti. Individuální přístup k zákazníkovi je prosazen i ve firemní kultuře, většinu zákazníků zná vedení osobně a často se vzájemně navštěvují, aby se udrželi přátelské vztahy. Vedení usiluje i o individuální přístup ke svým zaměstnancům, avšak prioritní zůstává vždy zákazník (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S, 2020).

## 2.5 Finanční analýza

Finanční analýza byla provedena na základě účetních výkazů společnosti za období 2015-2020 let, jež se nachází v přílohách č.1 až č.3 této práce. Jsou tady představeny výsledky vertikální a horizontální analýzy majetkové a finanční struktury společnosti, stejnou metodou je provedena analýza jejích výnosů a nákladů. Následuje analýza a vývoj rozdílových a poměrových ukazatelů, ukazatelů zadluženosti a likvidity. Na základě zjištěných hodnot bylo provedeno srovnání s finančními ukazateli SEZ Kropachy a SERW a s hodnotami oboru. Účetní výkazy SERW byly převzaty z rejstříku (Justice.cz: Sbírka listin SERW, spol. s r.o). Účetní výkazy SEZ Kropachy byly převzaty ze stránky slovenského FinStat (Finstat.sk: SEZ Kropachy a.s.: Súvaha, Výkaz ziskov a strát, Účtovné závierky firmy). Oborové ukazatele byly převzaty z interaktivní tabulky MPO (Mpo.cz: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR).

### 2.5.1 Analýza majetkové struktury

Vertikální a horizontální analýzy aktiv IVEP se nachází v přílohách č. 4 a č.7.

Ve sledovaném období celková aktiva společnosti vykazovala růstovou tendenci, společnost hodně investovala do dlouhodobého majetku: nakupovala budovy ve svém areálu, softwarové vybavení, nové výrobní stroje a hodně se zabývala výzkumem a vývojem. Největší hodnoty aktiv za sledované období bylo dosaženo v roce 2020, kdy celková aktiva činila 103 264 tis. Kč, v porovnání s předchozím rokem jejích meziroční nárůst představoval přibližně 1,12 % a v porovnání s rokem 2015 představuje tento nárůst solidních 29,27 %.

- *Analýza dlouhodobého majetku*

Dlouhodobý majetek společnosti je tvořen dlouhodobým nehmotným a hmotným majetkem, IVEP nemá podíly v jiných společnostech a z toho důvodu nevykazuje dlouhodobý finanční majetek.

Z provedené vertikální analýzy je vidět, že do roku 2017 oběžná aktiva převládala nad dlouhodobým majetkem a jejích podíl na celkových aktivech představoval 55 % v roce 2015 a 2016. Od roku 2017 se tato situace změnila a hodnota dlouhodobého majetku do konce sledovaného období převládala nad hodnotou oběžných aktiv a nejvyšší rozdíly mezi hodnotami za sledované období byly dosaženy v roce 2017 a 2020. V roce 2017

tento rozdíl činil 18 652 tis. Kč, k tomu došlo díky větší investiční aktivitě, společnost v tomto roce zakoupila výrobní budovy a výstavby fotovoltaické elektrárny, tyto investice činily v celkové částce 15 486 tis. Kč. V tomtéž roce byla provedena malá divestice prodejem staršího výrobního zařízení v celkové hodnotě 201 tis. Kč. Tyto události způsobily meziroční nárůst dlouhodobého hmotného majetku o 60,65 % oproti roku 2016. V roce 2018 došlo k mírnému snížení dlouhodobého majetku oproti předešlému roku o 1,95 %, tato skutečnost byla způsobena mírným poklesem dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku poklesla v důsledku opotřebení nehmotných výsledků výzkumu a vývoje a softwaru, tato skutečnost byla ovlivněna ještě tím, že společnost neprováděla během roku 2018 investice do těchto položek. Pokles dlouhodobého hmotného majetku byl způsoben poklesem hodnoty staveb v důsledku opotřebení a poklesem hodnoty nedokončeného dlouhodobého majetku, který meziročně poklesl o 98,52 %. Pokles celkového dlouhodobého hmotného majetku byl zmírněn v tomtéž roce realizovanou investicí v celkové hodnotě 2 799 tis. Kč do přístrojového vybavení, strojů a dopravní techniky. V roce 2019 došlo k nárůstu stálých aktiv o 6,45 % oproti roku 2018 a jejich hodnota byla 56 133 tis. Kč, z části tento nárůst byl způsoben růstem dlouhodobého hmotného majetku, jehož nárůst byl díky investici, kterou společnost uskutečnila během roku v celkové výši 3 988 tis. Kč, tyto prostředky byly vynaloženy na přístrojové vybavení, budovy a stavby, a na strojní vybavení. Také došlo k nárůstu hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku, který se zvýšil meziročně o 9 %, což v absolutní hodnotě představuje zvýšení o 890 tis. Kč, tento nárůst byl způsoben růstem hodnoty nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku, jehož zvýšení představuje 34 %, v absolutní hodnotě to činí 2 459 tis. Kč oproti předcházejícímu roku, a růstem hodnoty softwaru, který se meziročně zvýšil v důsledku, že společnost začala využívat rozšířenou verzi informačního systému HELIOS edici iNuvio. Během roku 2020 byly provedeny menší investice do budov a výrobních strojů, byly provedeny i divestice, společnost prodala starší výrobní zařízení v celkové částce 50 tis. Kč, tyto aktivity vedly k mírnému poklesu dlouhodobého hmotného majetku, který dosáhl pouze necelého jednoho procenta změny oproti roku 2019. Naopak oproti předešlému roku byl zaznamenán výrazný růst dlouhodobého nehmotného majetku, tato změna představovala nárůst 53,09 %, hlavně díky zvýšenému výzkumu a vývoji během roku.

- *Analýza oběžného majetku*

Oběžný majetek společnosti tvoří zásoby, krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a peněžní prostředky. Společnost neobchoduje s cennými papíry a z toho důvodu nevykazuje krátkodobý finanční majetek.

Zásoby společnosti tvoří: materiál, výrobky, nedokončená výroba a polotovary.

Krátkodobé pohledávky společnosti představují pohledávky z obchodního styku, v této položce jsou také zachycené poskytnuté zálohy a kauce. Během sledovaného období společnost tvořila opravné položky k pohledávkám v souladu se zákonem o rezervách.

Hodnota oběžných aktiv měla kolísavý průběh během sledovaného období, tato skutečnost je ovlivněna podstatou podnikání společnosti, jež je založená na projektové bázi.

Během sledovaného období oběžná aktiva dosahovala svých nejvyšších hodnot v roce 2016 a 2019, kdy zároveň měla i nejvyšší hodnoty pohledávek. V roce 2016 společnost získala velkou zakázku z Finska, tento obchod byl jednorázový z důvodu, že zákazník řešil mimořádnou situaci, související s přestavbou sítí na podzemní vedení a automatizací zbývajících sítí. V tom roce se nepodařilo spolupráci domluvit na dlouhodobé bázi z důvodů, že celý finský trh se nacházel v mimořádné situaci, která byla způsobená výkyvy počasí a změnou skladby finské vlády, poté následovalo i zvýšení ceny práce, časem se situace stabilizovala a všechno se vrátilo do původního stavu. V roce 2019 společnost se připravovala na vstup na jihokorejský trh, zákazník potřeboval automatizovat železniční tratě. Na konci roku společnost také zahájila jednání o licenční výrobě některých přístrojů společnosti v Koreji, bohužel v roce 2020 z důvodu pandemie jednání a spolupráce byly pozastaveny (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

V roce 2020 došlo ke snížení oběžných aktiv o 3 983 tis. Kč oproti roku 2019, snížení bylo zapříčiněno poklesem zásob a poklesem krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, u zásob bylo snížení 5,36 % a u pohledávek 18,32 % oproti minulému roku.

Významnou položkou oběžných aktiv je také položka peněžních prostředků. Její podíl na celkových aktivech měl kolísavý průběh ve sledovaném období, tak nejvyššího podílu 19,58 % položka dosahovala v roce 2015, její hodnota byla 15 638 tis. Kč, a naopak nejnižší podíl činil 3,84 % na celkových aktivech, kdy její hodnota představovala 3 919

tis. Kč v roce 2019. Snížení peněžních prostředků oproti roku 2018 bylo způsobeno tím, že je společnost využila k částečnému pokrytí své uskutečněné investice (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

V roce 2020 společnost zase začala kumulovat peněžní prostředky a došlo k jejich zvýšení o 27,10 % oproti roku 2019.

## 2.5.2 Analýza finanční struktury

Vertikální a horizontální analýzy pasiv IVEP jsou zobrazeny v přílohách č. 5 a č.8 této práce.

Z provedené analýzy se ukázalo, že společnost preferuje financování svoji činnosti převážně vlastními zdroji.

- *Vlastní kapitál*

Výsledky vertikální analýzy ukazují, že největší podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl v roce 2016 a představoval 86,78 %, v roce 2019 byl podíl nejnižší a činil 68,12 % na celkových pasivech. Největší hodnoty vlastní kapitál dosáhl za sledované období v roce 2018, kdy jeho hodnota činila 73 884 tis. Kč a nejnižší byla 60 572 tis. Kč v roce 2015.

Na vlastním kapitálu tvoří největší podíl položka základního kapitálu, její hodnota se za sledované období nezměnila a činila 45 100 tis. Kč. Druhou nejvýznamnější položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let, jenž měl růstovou tendenci do roku 2020, společnost přiděluje dosažený zisk do sociálního fondu a z větší části do výsledku hospodaření minulých let.

Výsledek hospodaření měl kolísavý průběh během sledovaného období, nejvyššího zisku se podařilo společnosti dosáhnout v roce 2016 ve výši 10 396 tis. Kč, což představovalo neuvěřitelný nárůst o 40085 % oproti roku 2015, jak již bylo zmíněno společnost v roce 2016 dostala lukrativní zakázku z Finska. V roce 2017 došlo k prudkému snížení zisku o 92 %, v roce 2018 se zisk zase navýšil o 127 % oproti roku 2017, nakonec v roce 2019 společnost dosáhla ztráty ve výši 4 299 tis. V tom roce společnost dosáhla ztráty z důvodů vysoké investiční aktivitě, v roce 2019 byla provedena rekonstrukce kancelářské budovy, byly nakoupené nové výrobní technologie, jedná se o CAM stroje a zařízení do zkušební

laboratoře, také v tomto roce společnost koupila budovu ve svém areálu (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

V roce 2020 společnost dosáhla zisku ve výši 1 912 tis. Kč, což způsobilo nárůst vlastního kapitálu o 2,70 %.

- *Cizí zdroje*

V prvních dvou letech sledovaného období podíl krátkodobých závazků byl větší než podíl dlouhodobých závazků na cizích zdrojích. V roce 2017 se situace obrátila a dlouhodobé závazky porostly v důsledku, že si společnost vzala větší úvěr na nákup nemovitosti. Takový poměr závazků potrvál do roku 2019, kdy se situace zase obrátila a krátkodobé závazky porostly v důsledku zvýšení o 98 % závazku z obchodních vztahů, v absolutní hodnotě změna činila nárůst o 4 062 tis. Kč, a také došlo ke zvýšení závazku k úvěrovým institucím o 552 %, v absolutní hodnotě se jednalo o nárůst o 8 784 tis. Kč, úvěr byl poskytnout bankou na nákup výrobní haly.

V roce 2020 k financování svých provozních potřeb si společnost sjednala revolvingový úvěr ve výši 4 000 tis. Kč a státem garantovaný úvěr z programu „Covid III“, ve výši 8 000 tis. Kč, úvěr je bezúročný a je splatný IV/2023, momentálně tento úvěr vedení společnosti považuje za hlavní zdroj financování svých provozních potřeb (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020).

### **2.5.3 Analýza výnosů a nákladů**

Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty se nachází v přílohách č. 6 a č. 9 této práce.

- *Výnosy*

Výnosy společností tvoří převážně tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ostatní výnosové položky tvoří na tržbách zanedbatelnou část, z nichž je největší položkou ostatní provozní výnosy, jejich podíl v letech se pohybuje v rozmezí od přibližně 3 % do 5 %. Provozní výnosy se skládají z tržeb z prodaného dlouhodobého majetku, z prodaného materiálu a jiných provozních výnosů. Společnost se každý rok sledovaného období zbavovala starších strojů prodejem, největší divestice byla provedena v roce 2017, prodejem staršího stroje za 188 tis. Kč, tento prodej se promítnul v položce tržby z prodaného dlouhodobého majetku, jež v daném roce představovala i největší podíl na

tržbách za sledované období ve výši 0,35 %. Ostatní položky výnosů vznikají z běžného provozu společnosti, tyto položky zachycují: inventarizační rozdíly, smluvní pokuty z obchodních vztahů, dotace atd. V položce ostatní finanční výnosy jsou zachyceny převážně kursové zisky z obchodních vztahů, jež se provádí v cizí měně.

Z horizontální analýzy vývoje tržeb společnosti v čase se ukázalo, že největší meziroční růst tržeb společnost zaznamenala v roce 2016 a v roce 2019, jak už bylo zmíněno díky nasmlouvaným zakázkám z Finska a díky vstupu na korejský trh. Po celé sledované období tržby společnosti se meziročně zvyšovaly, výjimku představuje pouze rok 2017, kdy tržby oproti roku 2016 poklesly v absolutní hodnotě o 21 238 tis. Kč, relativně o -27,98 %. V tomto roce tržby společnosti za vlastní výrobky a služby byly na své nejnižší hodnotě 54 654 tis. Kč za sledované období.

- *Náklady*

Z provedené vertikální analýzy je patrné, že největší nákladovou položkou je výkonová spotřeba, jež je tvořena spotřebou materiálu a energie a nákupem služeb.

Výkonová spotřeba měla růstovou tendenci od roků 2017, poté co zaznamenala pokles oproti roku 2016 ve výši 19,28 % v absolutní hodnotě tento pokles představoval 9 661 tis. Kč, z větší míry pokles byl způsoben poklesem spotřeby materiálu a energie, která v absolutní hodnotě meziročně poklesla o 9 323 tis. Kč, pokles mohl být způsoben kvůli tomu, že společnost méně vyráběla ale také na poklesu se mohla podílet výstavba fotovoltaické elektrárny, jež má za úkol snižovat náklady společnosti na elektrickou energii.

Druhou největší položkou nákladů jsou osobní náklady, které v průměru tvořily 28,40 % na tržbách společnosti za období 2015-2020. Osobní náklady společnosti tvoří mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Za další položku, jež může ve významné míře ovlivnit výsledek hospodaření lze označit odpisy, které jsou ve výkazu zisku a ztrát zachycené v položce-úpravy hodnot v provozní oblasti-trvalé, jejich průměrná hodnota podílu na tržbách za období 2015-2020 let činila 10,80 %.

Součet zbývajících položek nákladů jako jsou ostatní provozní náklady, nákladové úroky, ostatní finanční náklady tvoří jen malý podíl na tržbách, jejich souhrn s výjimkou roku 2016, kdy hodnota ostatních provozních nákladů byla záporná, činil v průměru přibližně 5,70 % za sledované období. Tyto položky odráží zůstatkovou cenu dlouhodobého

majetku a prodaného materiálu, daně, poplatky a rezervu, jež společnost tvoří na nevyčerpanou dovolenu, kurzové rozdíly, úroky, pokuty a penále, výši těchto nákladových položek společnost může jen těžko ovlivnit, ale z důvodu svého nevýznamného podílu nepředpokládá se, že by jejich případný nárůst mohl způsobit společnosti větší potíže do budoucna.

Z horizontální analýzy nákladových položek v čase je vidět, že největší hodnoty výkonová spotřeba dosáhla v roce 2019, kdy činila 62 960 tis. Kč a oproti roku 2018 porostla téměř o polovinu, v relativní hodnotě nárůst představoval 48,41 %, razantní nárůst byl zaznamenán jak u spotřeby materiálu a energie v absolutní hodnotě o 14 219 tis. Kč, relativně o 47,76 %, tak i u nákupu služeb v absolutní hodnotě o 6 246 tis. Kč, relativně o 49,99%, nárůst odráží větší výrobní aktivitu společnosti, jež jak už bylo zmíněno v roce 2019 se připravovala na vstup na jihokorejský trh. V roce 2020 došlo k mírnému poklesu hodnot těchto položek oproti roku 2019 v absolutní hodnotě spotřeba materiálu a energie poklesla o 629 tis. Kč a nákup služeb o 2 672 tis. Kč, v relativní hodnotě tak výkonová spotřeba meziročně poklesla o 5,24 %, pokles byl ovlivněn snížením výrobní činnosti společnosti z důvodu pandemie.

Z analýzy se ukázalo, že osobní náklady se od roku 2016 neustále zvyšovaly, tato skutečnost odráží zvyšující se počet zaměstnanců ve společnosti, jak již bylo popsáno v analýze 7S viz. podkapitola č. 2.4.1.

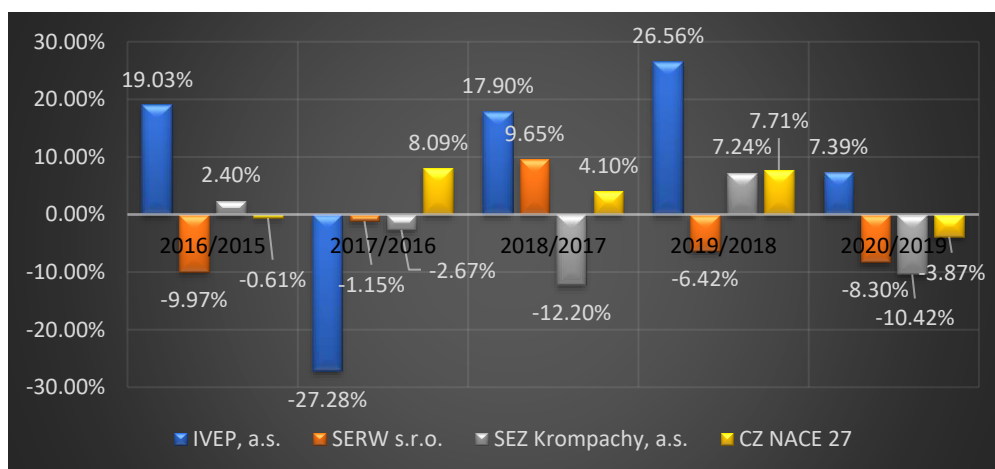
#### **2.5.4 Srovnání vývoje tržeb společnosti s konkurencí a oborem**

Konkurenční společnosti byly vybrány na základě informací od vedení IVEP, jež označilo společnosti SERW spol. s r. o. a SEZ Krompachy, a. s. za svoji největší konkurenci (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

V této části je analyzován vývoj tržeb společností a oboru za období 2015-2020 let. Pro přesnější porovnání s vývojem tržeb společnosti IVEP, byla provedena analýza vývoje tržeb společností SERW a SEZ Krompachy, a oboru v letech pouze za vlastní výroby a služby, na tržby za prodej zboží nebyl brán ohled z důvodu, že IVEP se nezabývala jejich prodejem ve sledovaném období.

Jak již bylo uvedeno IVEP podniká v tržní nise, proto je její tržní podíl v oboru NACE-27 nepatrný a nedosahuje ani jednoho procenta a jelikož zmíněné společnosti mají různou velikost a objem výroby, porovnání tržeb bylo provedeno na základě jejich meziročních

změn v čase, tento vývoj znázorňuje graf č. 1, v němž jsou představeny meziroční změny tržeb společností a oboru za sledované období.



**Graf č. 1: Meziroční vývoj změn tržeb společností a oboru za vlastní výroby a služby**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

Při porovnání meziročních změn vývoje tržeb společností je vidět, že se společnosti IVEP dařilo lépe zvyšovat své tržby během sledovaného období na rozdíl od konkurenčních společností a oboru. IVEP byla na tom hůř pouze když její meziroční tržby poklesly v období 2017/2016 více než jak poklesly tržby konkurence, avšak poté se jí podařilo zase meziročně svoje tržby zvýšit a opět byla na tom výrazně lépe než její konkurence a než byly oborové výsledky.

### 2.5.5 Analýza vývoje účetní přidané hodnoty

Srovnání účetní přidané hodnoty je více informativní z hlediska srovnání ziskovosti společností. Srovnáním tohoto ukazatele lze posoudit efektivní zacházení s nakupovanými vstupy jednotlivých společností, které jsou následně využívány ve výrobě. Pomocí přidané hodnoty lze také posoudit a porovnat produktivitu práce společností. Vývoj produktivity práce jednotlivých společností a oboru je představen v podkapitole č. 2.5.8.

Přidaná hodnota byla vypočítána jako rozdíl mezi tržbami a výkonovou spotřebou. Z důvodu různé velikosti společností, srovnání výši přidané hodnoty bylo provedeno poměrem přidané hodnoty společností a oboru k jejích tržbám.

**Tabulka č. 3: Vývoj podílu přidané hodnoty na tržbách společností a oboru**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Obor</b>	14,89 %	16,33 %	16,13 %	15,64 %	17,40 %	19,35 %
<b>IVEP</b>	36,48 %	33,98 %	26,09 %	34,16 %	22,79 %	31,87 %
<b>SEZ Kr.</b>	34,39 %	34,81 %	34,35 %	37,40 %	37,55 %	34,20 %
<b>SERW</b>	37,79 %	43,28 %	43,52 %	41,17 %	38,84 %	30,97 %

Z tabulky je vidět, že hodnoty ukazatele IVEP se nacházely po celou dobu sledování nad hodnotami oboru, ale byly lehce nižší v porovnání s největší konkurencí.

Ve sledovaném období se IVEP podařilo vytvořit největší přidanou hodnotu ve výši 27 909 tis. Kč v roce 2020, což je o 9 329 tis. Kč víc, než v roce 2019. V roce 2020 poprvé za sledované období došlo k tomu, že se meziročně zvýšily tržby, kdežto u výkonové spotřeby byl zaznamenán pokles. V tomto případě, meziroční skokový růst přidané hodnoty IVEP je poněkud zavádějící, jelikož přidaná hodnota porostla v důsledku toho, že se společnosti podařilo prodat výrobky z minulých let a pokles výkonové spotřeby byl způsoben převážně snížením nákladů na nakupované služby, jež hlavně odráží náklady na agenturní pracovníky, které společnost tolik nepotřebovala v roce 2020, jelikož se méně vyrábělo (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

### **2.5.6 Analýza čistého pracovního kapitálu**

Srovnání výše čistého pracovního kapitálu bylo provedeno poměrem čistého pracovního kapitálu k tržbám z důvodu různé velikosti společností. Vývoj podílu čistého pracovního kapitálu na tržbách společností a oboru zobrazuje níže uvedená tabulka:

**Tabulka č. 4: Vývoj podílu čistého pracovního kapitálu na tržbách společností a oboru**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obor</b>	14,88 %	15,94 %	15,44 %	14,56 %	10,13 %	10,96 %
<b>IVEP</b>	54,45 %	46,47 %	50,83 %	48,55 %	28,75 %	21,48 %
<b>SERW</b>	23,59 %	19,68 %	29,57 %	18,65 %	8,50 %	28,63 %
<b>SEZ KR.</b>	25,90 %	18,19 %	14,66 %	18,95 %	18,08 %	14,46 %

Za sledované období je vidět, že hodnota čistého pracovního kapitálu IVEP dosahovala kladných hodnot to se příznivě projevvalo v její likvidnosti a v její schopnosti hradit své krátkodobé závazky. Nejnižší hodnota za sledované období čistého pracovního kapitálu IVEP byla ve výši 18 809 tis. Kč, kdy čistý pracovní kapitál poklesl v důsledku toho, že si společnost vzala krátkodobý úvěr a kvůli tomu došlo ke zvýšení krátkodobých závazků oproti roku 2019 a hodnota oběžného majetku poklesla v důsledku snížení zásob a krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

### 2.5.7 Analýza rentability

Vývoj ukazatelů rentability aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS) a rentability vlastního kapitálu (ROE), společností a oboru zobrazuje níže uvedená tabulka:

**Tabulka č. 5: Vývoj ukazatelů rentability společností a oboru**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obor</b>	ROA	13,46 %	11,10 %	10,11 %	8,53 %	6,87 %	5,55 %
	ROS	8,27 %	7,25 %	6,71 %	5,69 %	4,94 %	4,26 %
	ROE	21,00 %	16,88 %	15,53 %	13,39 %	11,07 %	9,19 %
<b>IVEP</b>	ROA	0,62 %	12,93 %	1,86 %	2,65 %	-3,87 %	3,35 %
	ROS	0,77 %	14,17 %	3,03 %	3,80 %	-4,84 %	3,96 %
	ROE	-0,04 %	14,40 %	1,11 %	2,40 %	-6,18 %	2,68 %
<b>SEZ Kr.</b>	ROA	1,42 %	-4,50 %	-1,86 %	-0,56 %	-0,10 %	1,18 %
	ROS	2,47 %	-6,83 %	-2,73 %	-0,89 %	-0,13 %	1,65 %
	ROE	0,05 %	-10,74%	-5,42 %	-3,58 %	-3,10 %	1,19 %
<b>SER W</b>	ROA	8,70 %	2,97 %	2,07 %	-4,53 %	-7,87 %	-6,64 %
	ROS	7,18 %	2,79 %	2,10 %	-3,44 %	-6,54 %	-6,22 %
	ROE	11,83 %	4,73 %	-0,14 %	-8,07 %	-18,01%	-21,00%

Výsledky hodnoty ROA ukazují, že za sledované období IVEP dosáhla svoji největší výkonnosti v roce 2016, v tom roce společnost byla dokonce výkonnější než všechny firmy v jejím oboru, tehdy ji 1 Kč aktiv přinesla 12,93 haléřů provozního zisku. Následně se její ukazatel ROA nacházel pod oborovými hodnotami, ve srovnání s největší konkurencí lze říct, že IVEP vykazovala podstatně nižší výkonnost pouze v roce 2015 oproti společnosti SERW a v roce 2017 se jejich hodnoty lišili jen mírně, v ostatních rocích se IVEP dařilo efektivněji využívat svůj podnikový majetek oproti SERW. Z výpočtů je vidět, že IVEP měla nižší výkonnost oproti SEZ Krompachy pouze v roce 2015, avšak rozdíl mezi tímto ukazatelem společností nebyl významný.

V roce 2016 IVEP dosáhla i své největší ziskové marže ve sledovaném období, tehdy na 1 Kč celkových tržeb společnosti připadalo 14,17 haléřů zisku. Ve srovnání s konkurenčními společnostmi je vidět, že od roku 2015 hodnoty ROS společnosti IVEP byly vyšší než dosahované hodnoty SERW a SEZ Krompachy, avšak byly pod hodnotami oboru.

Nejvyšší rentabilita vlastního kapitálu společnosti IVEP ,během sledovaného období, činila 14,40 % v roce 2016. V porovnání s průměrnou úrokovou sazbou cizího kapitálu společnosti, jež byla za posledních deset let v průměru ve výši 3,07 % viz. příloha č. 22 této práce, lze usoudit, že se v roce 2016 IVEP podařilo výrazně zhodnotit vložený kapitál svých vlastníků, jelikož v tomto roce ukazatel ROE značně převyšoval úrokovou sazbu cizího kapitálu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 264). Následně její hodnoty rentability vlastního kapitálu byly nižší než tato úroková sazba a nižší než oborové hodnoty, avšak od roku 2016 byla na tom lepší než její největší konkurence.

V roce 2019 všechny společnosti měly záporné hodnoty ukazatelů rentability, jelikož se nacházely ve ztrátě. V roce 2020 IVEP vykazovala lepší hodnoty rentability než její konkurence.

### **2.5.8 Analýza produktivity práce**

Měření produktivity práce jednotlivých společností a oboru bylo provedeno zjištěním poměru přidané hodnoty k průměrnému počtu zaměstnanců.

**Tabulka č. 6: Vývoj podílu přidané hodnoty na průměrném počtu zaměstnanců společností a oboru v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Obor</b>	483	510	527	520	606	664
<b>IVEP</b>	475	679	364	524	357	498
<b>SEZ Kr.</b>	314	317	316	299	342	305
<b>SERW</b>	484	521	572	609	558	393

Na první pohled z provedené analýzy připadá, že IVEP nemá větší problémy s produktivitou práce svých zaměstnanců, z výpočtu je vidět, že její zaměstnanci vykazovali vyšší produktivitu než zaměstnanci SEZ Krompachy a v některých letech měla vyšší produktivitu práce oproti SERW, její hodnoty se také přibližovaly oborovému průměru s výjimkou roků 2017 a 2019, když byly značně nižší. Avšak je nutné zdůraznit, že ve výpočtu ukazatele IVEP není zohledněn vývoj externích pracovníků, jež společnost získává z pracovní agentury podle svých potřeb.

Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že momentálně vedení IVEP není spokojeno s produktivitou práce svých zaměstnanců, avšak řeší ji pouze na základní úrovni, důvodem je rychlý vývoj řešení pro zákazníka. Produktivita práce se snižuje v důsledku toho, že během již rozpracované výroby zákazník může vznášet požadavky na změnu konstrukce výrobku, čímž se prodlužuje a zdražuje proces výroby. Vedení společnosti se snaží alespoň částečně snižovat tyto negativní dopady na produktivitu práce podle svých možností. Tak u zákazníků s nižší vyjednávací silou společnost zvyšuje finální cenu za hotový výrobek, pokud během rozpracované výroby docházelo ke změnám ze strany těchto zákazníků a pokud lze tyto požadované změny přímo vztáhnout ke zvýšeným nákladům. Je také výhodou, že některé díly pro výrobu jsou univerzální tzn. že jsou kompatibilní s více produkty a společnost má možnost je držet na skladě, díky tomu nedochází k situaci, že by pracovník čekal na potřebný díl v případě změny požadavků ze strany zákazníka, ostatní materiály pro výrobu jako měď a ocel jsou snadno dostupné, avšak se tady společnost naráží na problém ceny, která se v poslední době zvyšuje. Na produktivitu práce má pozitivní vliv také skutečnost, že zaměstnanci společnosti obvykle pracují zároveň na více projektech, díky tomu nevzniká případný prostoj práce (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

## 2.5.9 Analýza aktivity

Vývoj doby obratu zásob, pohledávek, závazků a ukazatel obchodního deficitu společností a oboru zobrazuje níže uvedená tabulka.

**Tabulka č. 7: Vývoj ukazatelů aktivity a obchodního deficitu společností a oboru**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

<b>Doba obratu (dni)</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Obor</b>	zásob	43,53	45,69	48,56	52,92	52,94	52,88
	pohledávek	65,82	68,03	66,64	66,34	62,94	69,33
	závazků	75,83	81,02	83,01	88,36	105,24	113,70
	Obch. deficit	-10,01	-12,99	-16,37	-22,02	-42,30	-44,37
<b>IVEP</b>	zásob	83,38	53,69	92,96	84,00	88,09	77,62
	pohledávek	80,10	113,67	76,49	72,65	97,49	74,15
	závazků	54,25	52,16	51,97	44,34	98,17	94,13
	Obch. deficit	25,85	61,51	24,52	28,31	-0,68	-19,98
<b>SEZ Kr.</b>	zásob	75,47	71,52	72,33	82,34	71,41	79,47
	pohledávek	87,72	75,10	68,90	83,07	59,51	76,11
	závazků	79,30	86,41	92,07	102,45	78,17	117,04
	Obch. deficit	8,42	-11,31	-23,17	-19,38	-18,66	-40,93
<b>SERW</b>	zásob	122,89	123,87	132,97	87,57	84,05	129,47
	pohledávek	37,81	35,07	56,79	50,80	69,54	45,07
	závazků	130,22	159,68	118,84	92,13	144,80	108,72
	Obch. deficit	-92,41	-124,61	-62,05	-41,33	-75,26	-63,65

Z analýzy doby obratu zásob je vidět, že doba obratu zásob IVEP byla v každém roce sledovaného období vyšší než v oboru, ale v porovnání s největší konkurencí se nejeví být tak vysoká. Dlouhá doba obratu zásob IVEP je dana jejím výrobním procesem, jež obsahuje následující kroky (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy,2020):

1. Zpracování podrobného návrhu řešení
2. V případě potřeby provedení vývojových zkoušek
3. Schválení návrhu zákazníkem, případně provedení změn
4. Technologická příprava výroby
5. Výroba dílců a montáž
6. Kusové (kvalitativní, rutinní) zkoušky
7. Dodávka zákazníkovi

Z výrobního procesu společnosti lze usoudit, že dobu obratu zásob je těžko ovlivnit, protože může se prodlužovat v určitých případech z důvodu provedení vývojových zkoušek a také v případě, že zákazník neschválí předložený návrh produktu a společnost bude muset provést potřebné změny.

Z analýzy doby obratu pohledávek je vidět, že IVEP dostávala peníze od svých zákazníků v průměru později, než dostávaly společnosti v jejím oboru. V porovnání s největší konkurencí je patrné, že hodnoty doby obratu pohledávek IVEP a SEZ Krompachy se téměř po celé sledované období blížily, ve srovnání s SERW je patrné, že IVEP má nižší vyjednávací sílu u svých zákazníků. Nízká vyjednávací síla IVEP je způsobena tím, že dodávky společnosti jsou často součástí velkých investičních celků, kde není možné vyjednat speciální podmínky pro IVEP (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

Z porovnání doby obrátů pohledávek a závazků je vidět, že IVEP hradila svoje závazky dřív, než dostávala peníze od svých odběratelů, a že musela k financování svých závazků shánět dodatečné zdroje, v roce 2019 se situace obrátila a v roce 2020 IVEP získala peníze od svých odběratelů již o 19,98 dní dřív než platila svoje závazky. V porovnání s konkurenčními společnostmi lze usoudit, že IVEP má nižší vyjednávací sílu u svých odběratelů a dodavatelů oproti své největší konkurenci a oproti oboru.

### **2.5.10 Analýza zadluženosti**

Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti společností a oboru zobrazuje tabulka č. 8. Z analýzy je vidět, že IVEP byla méně zadlužená oproti oboru a oproti své největší konkurenci po celou dobu sledovaného období. Vývoj ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji naznačuje, že IVEP má dobrou finanční stabilitu a lze říct, že během své činnosti upřednostňovala konzervativní strategii financování ve srovnání se společností SEZ Krompachy, jež jak je patrné se držela agresivní strategie, jelikož v každém roce sledovaného období část svého dlouhodobého majetku pokrývala krátkodobými zdroji (Pavelková, Knápková, 2012, s. 262). Ukazatel úrokového krytí IVEP se nacházel pod oborovými hodnotami ale v porovnání s největší konkurencí lze jeho výši hodnotit velmi pozitivně, kromě roků 2019 a 2015.

Odborná literatura uvádí, že hodnota ukazatele úrokového krytí by měla být vyšší než 5, aby společnosti po zaplacení úroků zbyl ještě čistý zisk v přijatelné výši (Pavelková,

Knápková, 2012, s. 30). Toto doporučení IVEP splňovala ve všech rocích sledovaného období s výjimkou roků 2019 a 2015. V roce 2019 hodnota úrokového krytí byla záporná z důvodu dosažené provozní ztráty.

**Tabulka č. 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti společností a oboru**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obor</b>	Celková zadluženost	45,68 %	45,80 %	47,81 %	48,60 %	50,64 %	52,90 %
	Dl. zdroje/Dl. majetek	1,51	1,50	1,48	1,47	1,25	1,27
	Úrokové krytí	29,90	29,92	28,65	21,74	14,26	12,98
<b>IVEP</b>	Celková zadluženost	24,16 %	13,21 %	20,17 %	20,12 %	31,73 %	30,73 %
	Dl. zdroje/Dl. majetek	1,75	1,98	1,51	1,59	1,40	1,30
	Úrokové krytí	3,28	100,52	11,59	11,19	-10,76	8,02
<b>SEZ Kr.</b>	Celková zadluženost	47,10 %	45,70 %	46,70 %	48,20 %	47,00 %	53,40 %
	Dl. zdroje/Dl. majetek	0,57	0,59	0,58	0,57	0,59	0,56
	Úrokové krytí	2,04	-5,85	-2,82	-0,83	-0,13	1,86
<b>SERW</b>	Celková zadluženost	45,37 %	48,08 %	42,06 %	37,79 %	48,58 %	58,85 %
	Dl. zdroje/Dl. majetek	2,00	1,69	1,83	1,57	1,24	1,82
	Úrokové krytí	15,58	5,89	4,52	-7,62	-9,01	-7,40

Použitím ukazatele multiplikátoru vlastního kapitálu bylo provedeno posouzení, zda by větší zadlužení mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu IVEP.

**Tabulka č. 9: Vývoj ukazatele multiplikátoru vlastního kapitálu IVEP, a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBT/EBIT	-0,05	0,97	0,37	0,72	1,09	0,55
A/VK	1,32	1,15	1,25	1,25	1,47	1,45
<b>Multiplikátor</b>	<b>-0,07</b>	<b>1,12</b>	<b>0,46</b>	<b>0,90</b>	<b>1,60</b>	<b>0,80</b>

I když ukazatele celkové zadluženosti a úrokového krytí dávají IVEP dostatečný prostor pro přijetí dalších bankovních úvěru, z hlediska dosažených hodnot multiplikátoru

vlastního kapitálu jejich zvýšení, jež se promítne do kapitálové struktury zvýšením podílu cizích zdrojů, nebude mít pozitivní efekt na rentabilitu vlastního kapitálu společnosti, jelikož dosažené hodnoty tohoto ukazatele se nacházely během sledovaného období většinou pod hodnotou 1 (Pavelková, Knápková, 2012, s. 29, s. 263).

### 2.5.11 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity IVEP naznačují, že společnost během sledovaného období neměla potíže se splácením svých krátkodobých závazků a že její hodnoty likvidity mohly působit příznivě na stávající a potenciální věřitele, což znázorňuje níže uvedena tabulka.

**Tabulka č. 10: Vývoj ukazatelů likvidity společností a oboru**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obor</b>	běžná	1,72	1,72	1,68	1,60	1,35	1,35
	pohotová	1,14	1,15	1,09	0,99	0,85	0,88
	hotovostní	0,24	0,28	0,26	0,22	0,22	0,25
<b>IVEP</b>	běžná	4,66	4,25	4,57	4,99	2,07	1,83
	pohotová	3,13	3,22	2,78	3,10	1,17	1,00
	hotovostní	1,65	1,04	1,31	1,46	0,18	0,22
<b>SEZ Kr.</b>	běžná	2,09	1,72	1,55	1,62	1,74	1,38
	pohotová	1,14	0,89	0,76	0,82	0,77	0,65
	hotovostní	0,04	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
<b>SER W</b>	běžná	1,66	1,45	1,91	1,74	1,21	1,96
	pohotová	0,71	0,66	0,77	0,76	0,62	0,76
	hotovostní	0,42	0,44	0,30	0,20	0,14	0,35

Hodnoty všech ukazatelů likvidity IVEP značně převyšovaly hodnoty oboru a největší konkurence až do roku 2019, kdy její ukazatele likvidity prudce poklesly v důsledku růstu krátkodobých závazků k úvěrovým institucím a závazků z obchodních vztahů, a hlavně v důsledku prudkého snížení peněžních prostředků. V roce 2020 se peněžní prostředky společnosti lehce zvýšily, to se projevilo mírným zvýšením ukazatele hotovostní likvidity IVEP, kdežto ostatní ukazatele mírně poklesly, což ještě víc přiblížilo IVEP k oborovým hodnotám. Vývoj pohotové likvidity IVEP měl podobný průběh jako průběh běžné likvidity společnosti a zároveň hodnoty běžné likvidity nepřevyšovaly značně hodnoty pohotové likvidity během sledovaného období, to signalizuje o nízké váze zásob ve struktuře oběžného majetku IVEP (Valach a kolektiv, 1999, s. 111). Hodnoty hotovostní likvidity IVEP obzvlášť převyšovaly hodnoty společnosti SEZ Krompachy, avšak lze

předpokládat, že SEZ Krompachy mohla zajišťovat svoji hotovostní likviditu například sjednaným kontokorentním úvěrem (tzn. že mohla i v případě, že neměla peněžní prostředky na účtu jít do minusu), ale jelikož o tom nejsou veřejně dostupné informace nelze to s jistotou říct.

## 2.6 Vyhodnocení finanční situace společnosti

Posouzení finančního zdraví společnosti a celkové situaci ve které se IVEP nachází bylo provedeno pomocí tzv. indexu důvěryhodnosti IN95 a SWOT analýzy.

### 2.6.1 Index důvěryhodnosti IN95

Pro posouzení, zdá společnost může být v blízké budoucnosti ohrožena bankrotem, byla provedená zkouška pomocí indexů IN95. Pro jednotlivé položky ukazatele IN95 byly použity váhy pro odvětví, jež mělo dřív název OKEČ elektrotechniky a elektroniky, které odpovídá současnému oboru CZ-NACE 27 (Neumaierová, Neumaier, 2002, s. 97). Výpočet ukazatele zobrazuje příloha č. 10 této práce, výsledky analýzy jsou představeny v níže uvedené tabulce.

**Tabulka č. 11: Vývoj ukazatele IN95 společnosti IVEP, a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>IN95</b>	2,44	15,23	3,59	3,70	-0,07	2,71

Jak uvádí odborná literatura finančně zdravá společnost vykazuje hodnotu větší než 2, hodnoty, které se nachází v rozmezí 1-2 spadají do šedé zóny, což naznačuje, že společnost může mít finanční problémy, hodnota nižší než 1 poukazuje na to, že společnost není finančně zdravá (Pavelková, Knápková, 2012, s. 39).

Z analýzy je vidět, že společnost dosahovala uspokojivých hodnot, které svědčí o její finanční vyváženosti a o tom, že ji během sledovaného období neohrožoval bankrot. Pouze v roce 2019 se hodnota IN95 společnosti dostala pod hodnotu 1 a byla záporná, pokles byl způsoben snížením hodnoty čistého pracovního kapitálu, nárůstem cizích zdrojů a záporným provozním výsledkem hospodaření, v roce 2020 se situace stabilizovala.

## 2.6.2 SWOT analýza

Ve SWOT analýze je zobrazen výstup provedené strategické analýzy. Silné a slabé stránky vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby externího okolí jsou shrnuty v níže uvedené tabulce.

**Tabulka č. 12: SWOT analýza společnosti IVEP, a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností a dat z interaktivní tabulky MPO)

S-silné stránky	W-slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší konkurenceschopnost, díky působení v tržní nise</li> <li>- vlastní zkušební laboratoř</li> <li>- diverzifikovaný zahraniční obchod</li> <li>- diverzifikované portfolio výrobku</li> <li>- kvalifikovaný, zkušený tým</li> <li>- vysoká míra likvidity</li> <li>- finanční stabilita</li> <li>- ochrana životního prostředí při výrobě</li> <li>- dlouhodobé vztahy s odběrateli, dodavateli, zaměstnanci</li> <li>- provádění výzkumu a vývoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká produktivita práce</li> <li>- DO pohledávek a závazků</li> <li>- slabé postavení vůči zákazníkům</li> </ul>
O-příležitosti	T-hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- využívání nových technologií a inovací</li> <li>- průmysl 4.0</li> <li>- nové zahraniční trhy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vývoj epidemické situace</li> <li>- růst minimální mzdy, růst mezd v oboru</li> <li>- nedostatek kvalifikované pracovní síly</li> <li>- existence pouze dvou velkých zákazníků pro některé výrobky v ČR</li> <li>- růst cen vstupů</li> </ul>

Z provedené analýzy je patrné, že se společnost nepotýkala s velkými potížemi v období 2015-2020 let, které by výrazně ohrozily její existenci. V roce 2020 společnost nejvíc zatěžovala situace způsobená epidemií, která se vyznačovala nestabilitou a také zvýšením výdajů společnosti na ochranné pomůcky a testy pro zaměstnance. Tato povinnost pro podniky byla zavedená za účelem, aby průmysl mohl fungovat i za stavu epidemie (Koronavirus.mzcr.cz, 2021). V roce 2021 se situace poněkud stabilizovala, nicméně pokud by se objevila nová agresivnější mutace, pravděpodobně by opět mohlo dojít k přísnějším restrikcím. Nekonkurenční tržní prostředí pro určité výrobky v ČR, jež je dáno existencí pouze dvou velkých odběratelů společnost kompenzuje rozsáhlým zahraničním obchodem. IVEP pokračuje navazovat spolupráci v dalších zemích a vedení předpokládá, že v případě příznivého vývoje epidemiologické situace se společnosti podaří obnovit již navázanou spolupráci na jihokorejském trhu, která jak již bylo zmíněno v rámci finanční analýzy, byla v roce 2020 pozastavena z důvodu pandemie. Jako důležitou příležitosti pro zmírnění hrozby v podobě nedostatku kvalifikované pracovní síly a zlepšení produktivity práce, vedení společnosti vidí v implementaci konceptu Průmysl 4.0 a v navázání spolupráce na velkých mimořádných projektech s některými montážními podniky, které jsou schopné udělat část potřebné práce, díky tomu by společnosti odpadla nutnost najímat nové pracovníky a nedocházelo by k růstu osobních nákladů (Chladil, Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy, 2020).

Velice pozitivní lze hodnotit skutečnost, že vedení IVEP zaleží na rozvoji dovednosti vlastního týmu, jak je obecně známo zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem společnosti, do kterého se vyplatí investovat, zvláště v podmínkách ČR, kde je trvalý nedostatek odborníků v technické oblasti. Společnost klade také velký důraz na ochranu životního prostředí při své činnosti, což může působit na mnohé zákazníky a partnery dobrým dojmem. Silné stránky společnosti jako působení v tržní nise, diverzifikovaný zahraniční obchod a portfolio výrobků, neustálé inovace umožňují ji dopady případného nepříznivého vývoje podnikatelského prostředí minimalizovat.

### 3 NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Návrh dlouhodobého finančního plánu byl vytvořen v souladu s poznatky zjištěnými během provedené strategické a finanční analýzy společnosti IVEP. Dlouhodobý finanční plán byl vytvořen ve dvou variantách v závislosti na vývoji plánovaných tržeb společnosti v období 2022-2024 let, tvorba různých variant finančního plánu navazovala na minulý vývoj činnosti společnosti, jenž zobrazují její účetní výkazy za minulé období. Rok 2021 se považoval za očekávanou skutečnost, na moment sestavení finančního plánu nebyly veřejně dostupné výkazy IVEP za rok 2021, avšak vedení společnosti sdělilo informace: o počtu zaměstnanců, o přibližné výši tržeb, o provedené investici a informace o stávajících bankovních úvěrech. Na základě těchto informací byly vytvořeny ostatní položky výkazů v jejich předpokládané výši pro rok 2021.

- **Východiska pro tvorbu jednotlivých variant finančního plánu**

Znamé údaje za rok 2021 (Chladil, Re: Dotazy ohledně očekávané skutečnosti a tvorby finančního plánu, 2022):

Tržby: přibližně 83 000 tis. Kč,

Počet zaměstnanců: 53

Provedena investice: 7 500 tis. Kč koupě tepelného čerpadla,

Cena odebírané elektřiny: zvýšení ceny odebírané elektřiny čtyřkrát od září 2021,

Stávající bankovní úvěry:

1. Revolvingový úvěr (krátkodobý úvěr): 4 000 tis. Kč, úroková sazba: 2,81 % p. a, čerpá se měsíčně dle potřeby
2. Dlouhodobý úvěr na nákup výrobní haly: 10 252 tis. Kč, úroková sazba: 1,80 % p. a,
3. Dlouhodobý bankovní úvěr na nákup tepelného čerpadla: 7 500 tis. Kč, úroková sazba: 1,90 % p. a,
4. Státem garantovaný úvěr z programu Covid III: 8 000 tis. Kč, úroková sazba: 2,78 % p. a, stát zaplacené úroky jednou ročně vrací na účet společnosti.

Splátkové kalendáře jednotlivých úvěrů byly sestaveny za předpokladu anuitního splacení a fixních úrokových sazeb pro plánované období. Splátkové kalendáře těchto úvěrů se nachází v přílohách č. 11 až č. 13. Státem kompenzované úroky z úvěru Covid

III se promítnou do položky výnosové úroky výkazu zisku a ztráty společnosti a tím se vynulují s již zaplacenými nákladovými úroky z tohoto úvěru.

#### Tržby varianta č. 1:

Pro první variantu finančního plánu se předpokládá, že dojde k obnově spolupráce IVEP se zákazníky na jihokorejském trhu, jak již bylo zmíněno tento obchod byl pozastaven kvůli pandemii viz. analýza oběžného majetku. Plánuje se, že díky obnově této spolupráce dojde ke skokovému růstu tržeb společnosti v roce 2022 oproti roku 2021.

#### Tržby varianta č.2:

Plánování tržeb pro druhou variantu finančního plánu bylo provedeno za předpokladu, že se společnosti nepodaří zmíněnou spolupráci na jihokorejském trhu obnovit a kvůli tomu se neočekává razantní nárůst jejich tržeb i když se také počítá s jejich mírným zvýšením od roku 2022. Z provedené finanční a SWOT analýzy se zjistilo, že společnost má pro růst tržeb všechny předpoklady, je finančně zdravá a díky širokému portfoliu výrobků a již fungující spolupráci v různých zemích je schopna tlumit případné působení nepříznivého vývoje faktorů jež mohou značně ovlivnit vývoj jejich tržeb.

Při prognóze tržeb v obou variantách finančního plánu se nepředpokládalo, že by došlo k vládním restrikcím z důvodu zhoršení epidemiologické situace.

#### • **Stanovení cílů pro plánované období**

Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že cíle IVEP nevychází z finančních hledisek, ale striktně ze strategického zaměření společnosti, viz. analýza vnitřního prostředí, a ze snahy splnit požadavky trhu (Chladil, Re: Dotazy ohledně očekávané skutečnosti a tvorby finančního plánu, 2022). Z toho důvodu bylo rozhodnuto stanovit finanční cíle pro plánované období na základě zjištěných hodnot jednotlivých ukazatelů z provedené finanční analýzy společnosti:

#### Rentabilita:

V roce 2020 IVEP dosáhla lepších hodnot všech ukazatelů rentability než její největší konkurence, avšak dosažené hodnoty byly pod hodnotami oboru. Proto stanoveným cílem společnosti pro plánované období je zvýšení všech analyzovaných ukazatelů rentability oproti jejich hodnotám z roku 2020.

### Zadluženost:

V roce 2020 IVEP vykazovala nižší hodnoty ukazatele celkové zadluženosti než její největší konkurence a obor, celková zadluženost SERW byla 58,85 %, SEZ Krompachy 53,40 % a oborová hodnota dosahovala výši 52,90 %. Z provedené analýzy minulého vývoje zadluženosti IVEP bylo zjištěno, že společnost má dostatečný prostor ke zvýšení poměru cizích zdrojů ve své kapitálové struktuře, avšak z analýzy bylo patrné, že IVEP preferovala spíše konzervativní způsob financování v minulém období, proto pro plánované období byl stanoven cíl, aby hodnota celkové zadluženosti společnosti nepřesáhla hodnoty 50 %. Hodnota úrokového krytí IVEP v roce 2020 přesahovala hodnoty konkurence a byla v uspokojivé výši, je nutné, aby v období plánu nedošlo ke snížení hodnoty tohoto ukazatele oproti roku 2020.

### Likvidita:

Ukazatele běžné likvidity a hotovostní likvidity IVEP byli nižší než ukazatele společnosti SERW v roce 2020. Z toho důvodu pro období finančního plánu je stanoven cíl zvýšení hodnot těchto ukazatelů IVEP oproti jejich hodnotám z roku 2020 a zároveň plánované hodnoty by neměly poklesnout pod ukazatele společnosti SERW, jež měla ukazatel běžné likvidity ve výši 1,96 a hotovostní ve výši 0,35 v roce 2020. Hodnota pohotovostní likvidity IVEP přesahovala hodnoty největší konkurence a oboru v roce 2020, cílem pro plánované období je zajistit, aby tato hodnota nepoklesla pod úroveň hodnoty ukazatele společnosti z roku 2020.

## **3.1 Stanovení plánovaných tržeb**

Z důvodu, že vedení IVEP neposkytlo informace o plánovaném objemu výroby a cenách své produkce, prognóza plánovaných tržeb byla provedena pomocí metody regresní analýzy. Prognóza tržeb IVEP vycházela z prognózy tržeb trhu CZ-NACE 27. Do regresní analýzy byly zahrnuty tržby trhu pouze za vlastní výrobky a služby, jelikož jak již bylo zmíněno IVEP v analyzovaném minulém období se nezabývala prodejem zboží. Během provedení regresní analýzy se pomocí Pearsonova korelačního koeficientu testovaly nezávislé proměnné jako: meziroční růst reálného HDP v procentech, meziroční růst indexu inflace spotřebitelských cen, vývoj cen mědi, meziroční růst tvorby fixního kapitálu, vývoj nominálního HDP v mil. Kč. Minulý vývoj těchto proměnných a vývoj tržeb trhu za vlastní výrobky a služby zobrazuje příloha č. 17. Cílem testování bylo najít

proměnnou, jež vykazuje největší hodnotu korelačního koeficientu tzn., že její minulý průběh měl největší vliv na vývoj tržeb trhu. Z analýzy se zjistilo, že největší hodnotu korelačního koeficientu dosahoval vývoj nominálního HDP v mil. Kč s hodnotou korelace 0,97.

**Tabulka č. 13: Pearsonův korelační koeficient**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z minulých makroekonomických predikcí Ministerstva financí)

<b>Nominální HDP v (mil.Kč)</b>	<b>0,97</b>
Reálný HDP v (% s. c.)	0,01
Tvorba hrubého fix. kap.v (% s. c.)	0,27
Míra inflace v (%)	0,27
Cena mědi tuna/USD	-0,58

Následně pro výpočet budoucích tržeb trhu bylo také zapotřebí určit nejpřesnější trend, jenž má největší hodnotou indexu determinace.

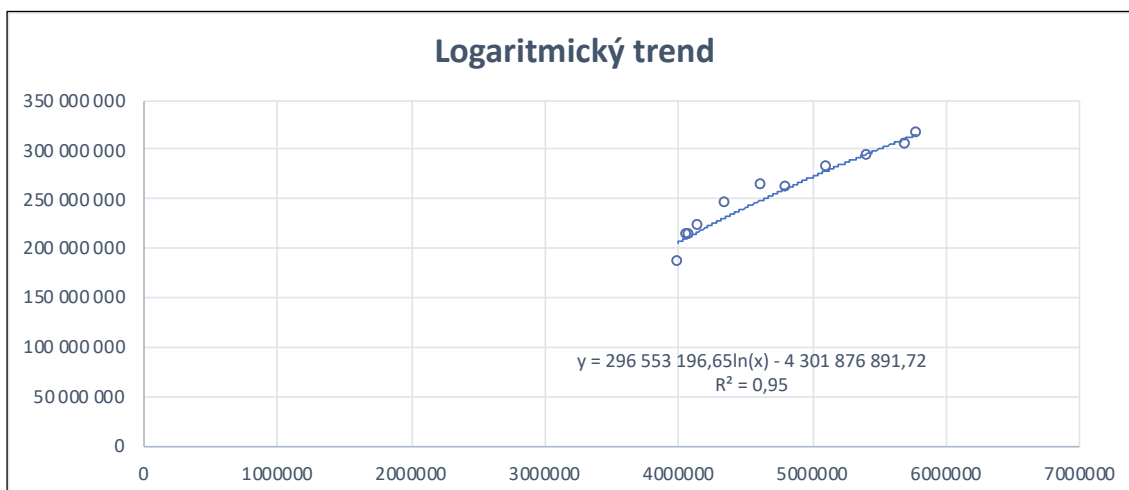
**Tabulka č. 14: Hodnoty indexu determinace regresní analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Trend</b>	<b>Index determinace</b>
Exponenciální	R=0,90
Lineární	R=0,94
<b>Logaritmický</b>	<b>R=0,95</b>
Polynomický 2 stupeň	R=0,97

Z výsledků analýzy je zřejmé, že by měl být zvolen Polynomický trend, jehož hodnota indexu determinace je nejvyšší, ale nevýhoda tohoto trendu je dána průběhem polynomické funkce, jež může zkreslovat vývoj tržeb.

To se právě stalo při zkoušce vhodnosti použití tohoto trendu. Ukázalo se, že i když Polynomický trend vykazuje největší hodnotu determinace ve skutečnosti se příliš odchyluje od minulého vývoje skutečných tržeb trhu NACE 27 viz. příloha č. 18. Z toho důvodu pro spolehlivější odhad budoucích tržeb trhu byl zvolen Logaritmický trend, jenž dosahuje druhé nejvyšší hodnoty indexu determinace. Průběh logaritmického trendu zobrazuje níže uvedeny graf:



**Graf č. 2: Vývoj logaritmického trendu-vztah vývoje tržeb CZ-NACE 27 a Nominálního HDP**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Logaritmický trend má funkci:

$$y = 296\,533\,196,65 \times \ln(x) - 4\,301\,876\,891,72$$

Kde:

y...prognóza tržeb trhu

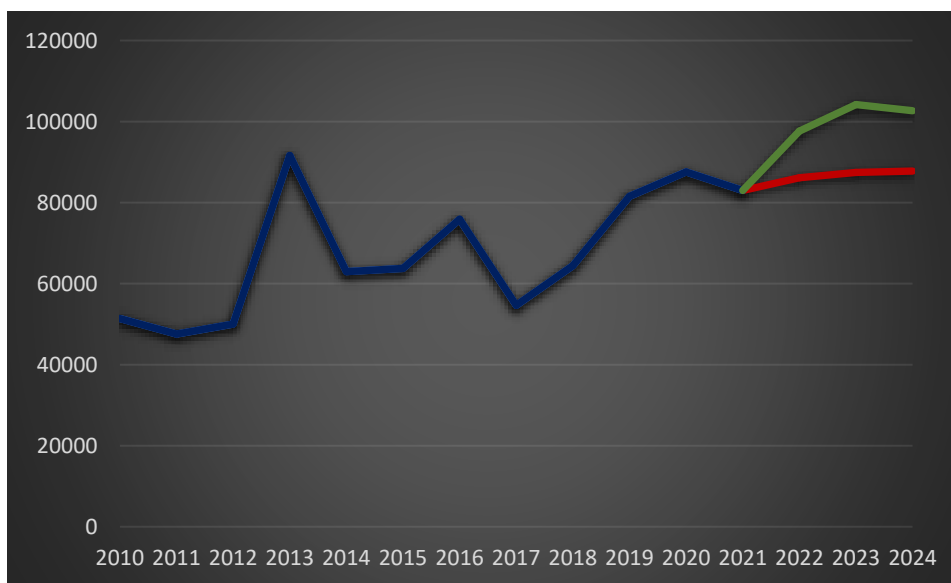
x...prognóza Nominálního HDP

Prognózané hodnoty Nominálního HDP pro období 2022-2024 let byly převzaty z makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR, jejich dosažením do funkce se vypočítaly prognózané tržby trhu NACE-27, následně byl zjištěn meziroční index růstu trhu v období finančního plánu. Na základě vypočítaného tržního podílu IVEP na skutečných hodnotách tržeb trhu v období 2010-2020 let se stanovila meziroční míra růstu tržního podílu IVEP (meziroční index tržního podílu). Z výpočtu se ukázalo, že tržní podíl IVEP se zvyšoval v průměru o 104,71 % (tzn. o 4,71 %) v období 2010-2020. Meziroční míra růstu tržního podílu 4,71 % je příliš velká pro stanovení plánovaných tržeb společnosti a kdyby byla použita došlo by k nepravděpodobnému růstu tržeb v plánovaném období, proto pro stanovení vývoje tržeb jednotlivých variant plánu byla provedena korekce míry růstu tržního podílu za účelem dosažení pravděpodobnějšího vývoje plánovaných tržeb s ohledem na jejich skutečný vývoj v minulém období, násobením míry růstu tržního podílu a meziročního indexu růstu trhu se zjistil index tržeb společnosti, pomocí něj a hodnoty tržeb společnosti z předchozího roku se vypočítávaly tržby v jednotlivých letech plánovaného období.

Jak již bylo uvedeno první varianta finančního plánu počítá s prudkým nárůstem tržeb v roce 2022, díky obnově spolupráce v Jižní Koreji a druhá varianta finančního plánu předpokládá přiměřený růst tržeb v plánovaném období. Korekce míry růstu tržního podílu pro první variantu finančního plánu byla provedena v každém roce finančního plánu, účelem bylo dosáhnout nejpravděpodobnější průběh vývoje plánovaných tržeb, míra růstu tržního podílu pro druhou variantu finančního plánu byla vypočítána jako průměrná hodnota za minulé období s výjimkou roku 2013, jež vykazoval největší meziroční růst v minulém období, výpočet tržeb jednotlivých variant plánu s korekcí míry růstu tržního podílu lze najít v příloze č. 19 a č. 20.

Předpokládá se, že by tržní podíl IVEP v první variantě finančního plánu pohyboval v rozmezí 0,027 %-0,028 % a ve druhé variantě finančního plánu v rozmezí 0,023 %-0,024 %, což s přihlédnutím k minulému vývoji se jeví být realistickým.

Průběh minulého vývoje tržeb a plánovaných tržeb jednotlivých variant finančního plánu zobrazuje graf č. 3, jak již bylo zmíněno, tržby v roce 2021 byly změněny podle informací od vedení IVEP na 83 000 tis. Kč a odráží očekávanou skutečnost.



**Graf č. 3: Minulý a plánovaný vývoj tržeb jednotlivých variant finančního plánu společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **3.2 Dlouhodobý finanční plán varianta č. 1**

Jak již bylo zmíněno tvorba první varianty finančního plánu je založena na záměru obnovení spolupráce společnosti na jihokorejském trhu a tvorba jednotlivých výkazu plánu vychází ze stanovených tržeb pro první variantu. V této části jsou popsány předpoklady a postup tvorby jednotlivých výkazů finančního plánu pro možnost naplnění tohoto záměru společnosti.

### **3.2.1 Výkaz zisku a ztráty**

Pro stanovení plánovaných položek výkazu zisku a ztráty byla převážně použita metoda procentního podílu na tržbách. Vývoj podílů jednotlivých položek zisku a ztráty na tržbách a jejich průměrné hodnoty za minulé období zobrazuje příloha č. 23.

#### Výkonová spotřeba:

Hodnota průměrného podílu výkonové spotřeby na tržbách činila 68,51 % v minulém období. Pro plánované období se očekává zvýšení cen energie a hlavních výrobních surovin společnosti, proto se počítá se zvýšením tohoto podílu. Z důvodu, že vedení společnosti neposkytlo přesné informace o nákupních cenách, za nichž odebírá elektrickou energii a nakupuje výrobní suroviny, byly pro stanovení prognózované hodnoty výkonové spotřeby použity průměrné známé ceny za ekonomiku.

#### **- Spotřeba materiálu a energie**

Od vedení společnosti bylo zjištěno, že běžně IVEP spotřebuje přibližně 260 MWh elektřiny ročně. Pro první variantu finančního plánu je třeba počítat s vyšší spotřebou, i když společnost nepoužívá velké výrobní linky, je třeba spotřebu plánovat s ohledem na to, že kvůli větší výrobě se bude provádět víc zkoušek hotových výrobků a očekává se větší zátěž zkušební laboratoři společnosti. Z toho důvodu se plánuje, že se spotřeba elektřiny zvýší od roku 2022 na hodnotu 290 MWh ročně. Pro výpočet spotřeby elektřiny IVEP v korunách byly použity průměrné ceny elektřiny v ekonomice, s ohledem na to, že od září 2021 se plánovalo jejich zvýšení, jak uvedlo vedení IVEP (Kurzy.cz: Elektřina-ceny a grafy elektřiny).

Z důvodu krize a napjaté politické situaci ve světě se nepředpokládá, že by se ceny energie snižovaly v bližší budoucnosti. Stanovení spotřeby elektřiny IVEP v tis. Kč pro plánované období znázorňuje příloha č. 24.

Důležitou výrobní surovinou společnosti je měď, při běžném provozu společnost spotřebuje přibližně 26 tun mědi ročně, pro první variantu finančního plánu se předpokládá zvýšení spotřeby na hodnotu 30 tun mědi ročně, jelikož spotřeba výrobního materiálu je variabilním nákladem, jenž se zvýší v návaznosti na růst výroby. Ceny mědi v období očekávané skutečnosti byly převzaty z průměrných cen v ekonomice (Kurzy.cz: Měď-ceny a grafy mědi, vývoj ceny mědi 1000 kg, 2022). Podle prognózy Světové banky se očekává, že se ceny mědi budou postupně snižovat od roku 2022. Světová banka udává prognózovány vývoj cen mědi v dolarech, pro přepočítání na korunu byl použit odhad kurzu CZK/USD podle predikce Ministerstva financí ČR viz. přílohách č. 30 a č. 25 (Capital.com: Předpověď ceny mědi, 2022).

Pro zjištění, jak se změní podíl položky spotřeby materiálu a energie na tržbách v návaznosti na změnu cen a spotřeby elektřiny a mědi, byl zjištěn podíl spotřeby mědi a elektřiny v období finančního plánu na tržbách společnosti z roku 2020 a následně byla spočítána celková meziroční změna podílu v p. b., výpočet zobrazuje příloha č. 28.

Plánování podílu položky spotřeby materiálu a energie vycházelo z průměrné hodnoty podílu této položky na tržbách za období 2010-2020, průměrná hodnota podílu činila 48,13 %, v letech finančního plánu bylo promítnuté předpokládané zvýšení (vypočtené celkové meziroční změny p. b.), kvůli tomu se průměrný podíl spotřeby materiálu a energie na tržbách v roce očekávané skutečnosti 2021 zvýší na hodnotu 50,63 %, v roce plánu 2022 se očekává jeho ještě větší zvýšení na hodnotu 51,86 %, následně díky klesajícím cenám mědi se tento podíl začne snižovat a v posledním roce finančního plánu se očekává jeho výše na úrovni 50,85 %, což je o 2,72 p. b. víc než je průměrná hodnota podílu za minulé období.

#### - Služby

Nakupované služby IVEP byly plánovány na základě jejich průměrné hodnoty podílu na tržbách za posledních 10 let, jež činila 20,38 %. Tento podíl byl použit pro stanovení položky spotřeby služeb ve všech letech plánovaného období.

### Mzdové náklady:

Při plánování mzdových nákladů bylo zřejmé, že použití metody procentního podílu na tržbách má své omezení. Průměrný podíl osobních nákladů, jenž zahrnuje hrubé mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady činil v průměru 28,40 % na tržbách v období 2015-2020 let.

Pro finanční plán bylo zapotřebí stanovit změnu tohoto podílu, jelikož vedení společnosti sdělilo informaci, že v roce 2021 ze společnosti odešli 3 zaměstnanci, a tak se jejich počet snížil na 53, v roce 2022 vedení plánuje nábor dvou nových zaměstnanců. Z důvodu, že údaje o mzdách zaměstnanců patří ke konfidenčním informacím společnosti, snížení mzdových nákladů v roce 2021 a jejich následné zvýšení v roce 2022 bylo provedeno hrubým odhadem tak, že se mzdové náklady rozpočítaly na počet zaměstnanců v roce 2020, tím se zjistily roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance a poté tyto náklady se vynásobily počtem zaměstnanců v roce 2021.

V roce 2022 zvýšení mzdových nákladů bylo nutné plánovat s ohledem na výši průměrné mzdy v odvětví, jež podle ČSÚ činila na konci roku 2021 přibližně 38 677 Kč (Czso.cz: Průměrné mzdy, 2021). Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění byly naplánovány ve výši 33,7146 % mzdových nákladů, výše ostatních sociálních nákladů pro finanční plán byla ponechána na úrovni 534 tis. Kč z roku 2020. Výpočet plánovaných mzdových nákladů zobrazuje příloha č. 31.

### Odpisy:

Pro plánování odpisů se nehodí metoda procentního podílu na tržbách. Přírůstky odpisů se odvíjely od stanovených investic do výzkumu a vývoje a do softwaru v plánovaném období. Jejich provedení bylo naplánováno v roce 2022 a zařazení do užívání v lednu, odpisy nového majetku se plánovaly od února 2022. Společnost odepisuje výsledky výzkumu a vývoje po dobu 48 měsíců a software po dobu 40 měsíců. Stanovení výše celkových odpisů v jednotlivých letech plánu zobrazuje příloha č. 36.

### Nákladové úroky:

Nákladové úroky byly převzaty ze splátkových kalendářů stávajících dlouhodobých úvěrů, viz. přílohy č. 11 až 13. V roce 2021 nákladové úroky ze stávajících úvěrů byly navýšeny o úrok z krátkodobých závazků k úvěrovým institucím z konce roku 2020. Krátkodobý závazek k úvěrovým institucím na konci roku 2020 činil 13 342 tis. Kč,

jelikož společnost neposkytla bližší informace o tomto závazku, úrok z něj byl stanoven na základě průměrné úrokové sazby cizího kapitálu společnosti v minulém období viz. příloha č. 22. Průměrná úroková sazba cizího kapitálu za minulé období činila přibližně 3,07 % p. a., tj. úrok ze zmíněného závazku z roku 2020 byl stanoven ve výši 410 tis. Kč. Tato úroková sazba byla použita i v letech finančního plánu pro stanovení hodnoty nákladových úroků z nového úvěru.

Nový úvěr si společnost musela pořídit v prosinci roku 2021 pro zajištění potřebné výši likvidity v období finančního plánu. Plánuje se, že společnost začne úvěr splácet od ledna 2022, proto přírůsteky úroků z něj byly naplánovány od roku 2022.

Součástí nákladových úroků jsou i úroky z revolvingového úvěru, výše těchto úroků se odvíjí od hodnoty čerpaných prostředků.

#### Výnosové úroky:

Výnosové úroky byly tvořeny součtem průměrné hodnoty úroků za období 2010-2020 let, jež činila v průměru 2,36 tis. Kč a jak již bylo zmíněno státem kompenzovaných úroků z úvěru Covid III, viz. příloha č. 16.

#### Daň z příjmů:

Jelikož společnost dosáhla ztráty v roce 2019 ve výši 4 299 tis. Kč a v roce očekávané skutečnosti 2021 vychází ztráta ve výši 2 112 tis. Kč, z toho důvodu nebylo plánováno, že by společnosti vznikla povinnost odvádět daň z příjmů, protože dosažená ztráta je uznávaným daňovým nákladem a lze ji uplatnit jako odčitatelnou položku od základu daně po dobu následujících pěti let.

#### Ostatní položky výkazu zisku a ztráty:

Ostatní položky jako jsou změna stavu zásob vlastní činnosti, aktivace, jiné provozní náklady, daně a poplatky, jiné provozní výnosy, tyto položky byly stanoveny pro období finančního plánu na základě jejich průměrných hodnot podílu na tržbách za období 2010-2020 let, viz. příloha č. 23.

Tabulka č. 15: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč varianty finančního plánu č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	83 000	<b>97 644</b>	<b>104 197</b>	<b>102 676</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	58 938	70 541	74 784	73 136
Spotřeba materiálu a energie	42 021	50 640	53 547	52 210
Služby	16 916	19 901	21 236	20 926
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	-507	<b>-597</b>	<b>-637</b>	<b>-628</b>
<b>Aktivace (-)</b>	-6 490	<b>-7 635</b>	<b>-8 147</b>	<b>-8 029</b>
<b>Osobní náklady</b>	27 087	<b>28 328</b>	<b>28 328</b>	<b>28 328</b>
Mzdové náklady	19 858	20 786	20 786	20 786
Náklady na SZZ a ostatní náklady	7 229	7 542	7 542	7 542
Náklady na SZZ	6 695	7 008	7 008	7 008
Ostatní náklady	534	534	534	534
<b>Odpisy dl. hmot. a nehmot. majetku</b>	5 747	<b>7 869</b>	<b>8 519</b>	<b>8 261</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	1 876	<b>2 207</b>	<b>2 355</b>	<b>2 320</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	1 021	<b>1 201</b>	<b>1 281</b>	<b>1 262</b>
Daně a poplatky	205	241	257	254
Rezervy v provozní oblasti	183	215	230	226
Jiné provozní náklady	633	744	794	782
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	-919	<b>143</b>	<b>2 424</b>	<b>2 665</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	171	<b>117</b>	<b>60</b>	<b>2</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	977	<b>790</b>	<b>576</b>	<b>415</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	324	<b>324</b>	<b>324</b>	<b>324</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	712	<b>712</b>	<b>712</b>	<b>712</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření ( +/- )</b>	-1 193	<b>-1 061</b>	<b>-903</b>	<b>-800</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-2 112	<b>-918</b>	<b>1 521</b>	<b>1 864</b>
Daň z příjmů (19%)	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-2 112	<b>-918</b>	<b>1 521</b>	<b>1 864</b>

### 3.2.2 Rozvaha

Stanovení položek rozvahy vychází z plánování investic do dlouhodobého majetku a z potřebných zdrojů financování. Stanovení oběžného majetku a krátkodobých závazků se odvíjelo od jejich průměrné doby obratu ve dnech za minulé období.

#### Dlouhodobý majetek:

Na spolupráci se zákazníky z Jižní Koreje se společnost již připravovala v roce 2019 a prováděla pro její zahájení potřebné investice, informace o provedených investicích viz. analýza majetkové struktury podkapitola č. 2.5.1. Díky tomu společnost ještě bude potřebovat provést investice jenom do výzkumu a vývoje a zainvestovat do softwaru.

Tyto investice jsou potřebné pro udržení plánované spolupráce a zajištění růstu plánovaných tržeb. Výše investic do těchto položek majetku byla stanovena na základě koeficientu náročnosti růstu tržeb na investice za minulé období, výpočet viz. příloha č. 34. Z provedeného výpočtu se zjistilo, že výše potřebné investice do výzkumu a vývoje dosahuje hodnoty 1 421 tis. Kč, potřebná investice do softwaru činí 122 tis. Kč. Provedení těchto investic je plánováno od ledna 2022.

Plánovanou hodnotu stálých aktiv v jednotlivých letech tvoří součet stanovené výše dlouhodobého majetku a výše hodnot pozemků a nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku, jejichž hodnoty byly převzaty z roku 2020 a byly plánované ve stejné výši po celou dobu finančního plánu.

Postup výpočtu hodnot dlouhodobého majetku pro očekávanou skutečnost 2021 a pro roky finančního plánu 2022-2024 zobrazuje příloha č. 36 této práce.

#### Oběžný majetek a krátkodobé závazky:

Plánování jednotlivých položek oběžného majetku a krátkodobých závazků společnosti vychází z průměrné hodnoty ukazatele jejich doby obratu za období 2015-2020 let viz. příloha č. 38.

Závazky k zaměstnancům tvoří vždy závazek z prosince příslušného roku (tj. Mzdové náklady/12 měsíců) a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění tvoří 59 % ze závazků k zaměstnancům, tento podíl byl i v posledních letech minulého období a pro finanční plán bylo rozhodnuto tuto výši podílu zachovat.

#### Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím:

Stanovení hodnoty dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím se odvíjelo od potřeby finančních zdrojů, jejich výše se zjistila z výpočtu plánovaného cash flow, původní cash flow před navýšením o nové úvěry zobrazuje příloha č. 39, a z výpočtu orientační výše peněžních prostředků potřebných k dosažení požadované výše hotovostní likvidity v období finančního plánu, na takto stanovenou výši peněz se společnost potřebuje orientovat pro dosažení potřebné likvidity v období plánu. Z výpočtu se ukázalo, že v roce 2022 společnosti bude chybět pro udržení potřebné likvidity 7 797 tis. Kč, proto bylo zapotřebí, aby společnost si vzala nový úvěr ve výši 8 000 tis. Kč na konci roku 2021 a začátek splacení byl naplánován od ledna 2022.

Položku plánovaných dlouhodobých závazků tak tvoří součet konečných stavů v letech nového a stávajících dlouhodobých úvěrů, jež společnost bude postupně splácet v období finančního plánu.

Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím:

Výši krátkodobých závazků k úvěrovým institucím představuje čerpaní revolvingového úvěru. Plánuje se, že společnost ho bude čerpat v roce 2022 a 2023 finančního plánu. Předpokládá se, že se společnosti podaří se domluvit s bankou o navýšení limitu úvěru pro zajištění svých provozních potřeb, a že v roce 2022 bude moc čerpat 6 000 tis. Kč, tj. potřebuje sjednat zvýšení původního limitu o 2 000 tis. Kč. Plánuje se, že v roce 2023 společnost využije 2 000 tis. Kč z nastaveného limitu tohoto úvěru a v roce 2024 již ho nebude potřebovat čerpat.

Ostatní položky rozvahy:

Zbývající položky rozvahy jako jsou fondy ze zisku, rezervy, časové rozlišení aktiv a pasiv se plánovaly na základě poslední známé hodnoty z roku 2020.

**Tabulka č. 16: Rozvaha v tis. Kč varianty finančního plánu č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

očekávaná skutečnost		plán		
	2021	2022	2023	2024
<b>AKTIVA CELKEM</b>	110 645	<b>109 098</b>	<b>103 056</b>	<b>100 687</b>
<b>Stálá aktiva</b>	63 084	<b>56 758</b>	<b>48 239</b>	<b>39 978</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek</b>	40 088	<b>39887</b>	<b>35974</b>	<b>29232</b>
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	5 905	5 905	5 905	5 905
Pozemky	17 091	17 091	17 091	17 091
<b>Oběžná aktiva</b>	47 021	<b>51 800</b>	<b>54 277</b>	<b>60 169</b>
<b>Zásoby</b>	18 182	<b>21 389</b>	<b>22 825</b>	<b>22 492</b>
Materiál	5 181	6 095	6 504	6 409
Nedokončená výroba a polotovary	10 268	12 079	12 890	12 702
Výrobky a zboží	2 733	3 215	3 431	3 381
Výrobky	1 813	2 133	2 276	2 243
Poskytnuté zálohy na zásoby	920	1 082	1 155	1 138
<b>Pohledávky</b>	20 272	<b>23 849</b>	<b>25 450</b>	<b>25 078</b>
Krátkodobé pohledávky	20 272	23 849	25 450	25 078
Pohledávky z obchodních vztahů	16 530	19 446	20 752	20 449
Pohledávky – ostatní	3 742	4 403	4 698	4 629
Stát - daňové pohledávky	888	1 045	1 115	1 098
Krátkodobé poskytnuté zálohy	541	636	679	669
Jiné pohledávky	2 313	2 722	2 904	2 862
<b>Peněžní prostředky</b>	8 567	<b>6 561</b>	<b>6 003</b>	<b>12 600</b>
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	540	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>540</b>
očekávaná skutečnost		plán		
	2021	2022	2023	2024
<b>PASIVA CELKEM</b>	110 645	<b>109 098</b>	<b>103 056</b>	<b>100 687</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	69 323	<b>68 404</b>	<b>69 925</b>	<b>71 790</b>
Základní kapitál	45 100	45 100	45 100	45 100
Fondy ze zisku	96	96	96	96
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	26 239	24 127	23 208	24 729
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-2 112	-918	1 521	1 864
<b>Cizí zdroje</b>	41 228	<b>40 599</b>	<b>33 037</b>	<b>28 804</b>
<b>Rezervy</b>	1 052	<b>1 052</b>	<b>1 052</b>	<b>1 052</b>
<b>Závazky</b>	40 176	<b>39 547</b>	<b>31 985</b>	<b>27 752</b>
Dlouhodobé závazky	26 278	22 244	18 108	16 008
Závazky k úvěrovým institucím	26 278	22 244	18 108	16 008
Krátkodobé závazky	13 898	17 303	13 877	11 744
Závazky k úvěrovým institucím	4 000	6 000	2 000	0
Krátkodobé přijaté zálohy	722	850	907	894
Závazky z obchodních vztahů	6 267	7 372	7 867	7 752
Závazky – ostatní	2 909	3 081	3 103	3 098
Závazky k zaměstnancům	1 655	1 732	1 732	1 732
Závazky ze SZZ	976	1 022	1 022	1 022
Stát - daňové závazky a dotace	201	237	252	249
Jiné závazky	77	90	96	95
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	94	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>94</b>

### 3.2.3 Výkaz Cash flow

Výpočet peněžních toků byl proveden nepřímou metodou a vycházel z výsledku hospodaření za účetní období po zdanění. Během výpočtu cash flow byly zjištěny chybějící peněžní prostředky nutné pro uskutečnění finančního plánu a naplnění cíle dosažení potřebné výše likvidity. V tabulce č. 17 jsou představeny peněžní toky v období finančního plánu po provedené korekci hodnoty dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím.

Kladné hodnoty *cash flow z provozní činnosti* v období finančního plánu zajišťují hodnoty odpisů dlouhodobého majetku. Záporný *provozní cash flow* v roce 2021 (období očekávané skutečnosti) byl hlavně způsoben splacením krátkodobých závazků k úvěrovým institucím z roku 2020. Záporný *investiční cash flow* v roce 2022 odráží provedení naplánovaných investic do výzkumu a vývoje a do software, to způsobí meziroční zvýšení stálých aktiv oproti roku 2021, jež se promítne do cash flow snížením peněžních prostředků. Kolísavý průběh *cash flow z finanční činnosti* je způsoben využitím dlouhodobých úvěrů, postupné jejich splacení povede k odlivu peněz ze společnosti.

Tabulka č. 17: Cash flow v tis. Kč varianty finančního plánu č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	4 981,00	8 566,88	6 561,29	6 002,57
Výsledek hospodaření za účetní období	-2 112,45	-918,12	1 520,96	1 864,37
Odpisy stálých aktiv	5 747,00	7 869,00	8 519,00	8 261,00
Změny stavu nepěněžních složek pracovního kapitálu	-10 727,78	-3 379,33	-6 462,52	-1 428,41
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-2 483,24	-3 576,63	-1 600,69	371,55
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 685,97	3 405,08	-3 426,21	-2 133,19
Změna stavu zásob	441,43	-3 207,78	-1 435,62	333,23
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-7 093,23</b>	<b>3 571,55</b>	<b>3 577,44</b>	<b>8 696,97</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 753,00	6 326,00	8 519,00	8 261,00
Odpisy stálých aktiv	-5 747,00	-7 869,00	-8 519,00	-8 261,00
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-7 500,00</b>	<b>-1 543,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Změna dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím	18 179,12	-4 034,15	-4 136,16	-2 099,94
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>18 179,12</b>	<b>-4 034,15</b>	<b>-4 136,16</b>	<b>-2 099,94</b>
<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>3 585,88</b>	<b>-2 005,59</b>	<b>-558,72</b>	<b>6 597,03</b>
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	8 566,88	6 561,29	6 002,57	12 599,60

### **3.3 Dlouhodobý finanční plán varianta č. 2**

Druhá varianta finančního plánu, jak již bylo uvedeno, nepředpokládá možnost obnovy spolupráce na jihokorejském trhu a její tvorba je založená na základě minulého vývoje činnosti společnosti ve které bude společnost pokračovat i v období finančního plánu. Tvorba jednotlivých účetních výkazů plánu vychází ze stanovených tržeb pro tuto variantu plánu. Některé položky výkazů druhé varianty finančního plánu se budou shodovat s první variantou plánu, jedná se například o položku osobní náklady, z toho důvodu výpočet této položky nebude tady vysvětlen.

#### **3.3.1 Výkaz zisku a ztráty**

Obdobně jako v první variantě plánu, tvorba plánovaných položek výkazu zisku a ztráty byla založena převážně na metodě procentního podílu na tržbách. Minulý vývoj a průměrné hodnoty podílů na tržbách položek výkazu zisku a ztráty a jejich průměrné hodnoty zobrazuje příloha č. 23.

##### Výkonová spotřeba:

Druhá varianta finančního plánu také počítá se zvýšením podílu na tržbách položky výkonové spotřeby, vzhledem ke zvýšení cen energie a mědi, stejně jak tomu bylo během tvorby první varianty finančního plánu.

- Spotřeba materiálu a energie

V této variantě finančního plánu se předpokládá, že spotřeba elektřiny a mědi společností bude v obvyklé výši, jak v minulém období za běžného stavu výroby, tj. spotřeba elektřiny se plánovala na úrovni 260 MWh ročně a spotřeba mědi se plánovala na úrovni 26 tun ročně.

Spotřebu elektřiny a mědi společností v tis. Kč pro plánované období znázorňují přílohy č. 26 a č. 27. Stanovení změny podílu v p. b. této položky vzhledem ke zvýšení cen bylo provedeno stejně jak při tvorbě první varianty finančního plánu, výpočet obsahuje příloha č. 28.

Z průměrné hodnoty podílu této položky na tržbách 48,13 % za minulé období se zvýší podíl na 50,63 % v roce očekávané skutečnosti 2021, následně v roce 2022 finančního plánu se zvýší na 50,81 %, poté stejně jak u první varianty finančního plánu se očekává postupné snížení podílu díky klesajícím cenám mědi, v posledním roce finančního plánu

2024 se očekává jeho výše na úrovni 49,93 %, což stejně oproti průměrné hodnotě podílu představuje zvýšení o 1,8 p. b. za předpokladu výroby a spotřeby na běžné úrovni viz. příloha č. 33.

- Služby

Hodnota služeb se plánovala na základě průměrné hodnoty podílu v minulém období, jež činila 20,38 % stejně jak v první variantě finančního plánu.

Mzdové náklady:

Postup výpočtu a výše mzdových nákladů v období plánu jsou stejné jak v první variantě finančního plánu.

Odpisy:

Hodnota odpisu představuje souhrn odpisů stávajícího majetku společnosti, výpočet odpisů v jednotlivých letech finančního plánu zobrazuje příloha č. 37.

Nákladové úroky:

Stejně jak v první variantě finančního plánu nákladové úroky ze stávajících úvěrů, byly navýšený v roce očekávané skutečnosti o úvěr z krátkodobých závazků k úvěrovým institucím z konce roku 2020. Následné přírůstky nákladových úroků se odvíjely od výše cizích zdrojů nutných pro dosažení požadované úrovně likvidity v letech finančního plánu, princip výpočtu je obdobný jak v první variantě plánu, viz. příloha č. 40. Pro výpočet nákladových úroků z nového úvěru, byla zase použita úroková sazba 3,07 %, stejně jak v první variantě plánu. V rocích 2022 a 2023 se plánuje čerpání revolvingového úvěru, úroky z něj byly také zohledněny při stanovení celkové výše úroků.

Výnosové úroky:

Pro druhou variantu finančního plánu výše výnosových úroků je stejná jak v první variantě, představuje součet průměrné hodnoty úroků v minulém období a státem vracených úroků z úvěru Covid III viz. příloha č. 16.

### Ostatní položky výkazu zisku a ztráty:

Hodnoty zbývajících položek byly stanoveny obdobně jak v první variantě finančního plánu na základě jejich průměrné hodnoty podílu na tržbách za období 2010-2020 let viz. příloha č. 23.

**Tabulka č. 18: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč varianty finančního plánu č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

očekávaná skutečnost		plán		
	2021	2022	2023	2024
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	83 000	<b>86 130</b>	<b>87 450</b>	<b>87 782</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	58 938	<b>61 314</b>	<b>61 896</b>	<b>61 719</b>
Spotřeba materiálu a energie	42 021	43 760	44 073	43 828
Služby	16 916	17 554	17 823	17 891
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	-507	<b>-527</b>	<b>-535</b>	<b>-537</b>
<b>Aktivace (-)</b>	-6 490	<b>-6 735</b>	<b>-6 838</b>	<b>-6 864</b>
<b>Osobní náklady</b>	27 087	<b>28 328</b>	<b>28 328</b>	<b>28 328</b>
Mzdové náklady	19 858	20 786	20 786	20 786
Náklady na SZZ a ostatní náklady	7 229	7 542	7 542	7 542
Náklady na SZZ	6 695	7 008	7 008	7 008
Ostatní náklady	534	534	534	534
<b>Odpisy dl. hmotného a nehmotného majetku</b>	5 747	<b>7 510</b>	<b>7 603</b>	<b>7 329</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	1 876	<b>1 946</b>	<b>1 976</b>	<b>1 984</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	1 021	<b>1 059</b>	<b>1 075</b>	<b>1 079</b>
Daně a poplatky	205	213	216	217
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady	183	190	193	193
Jiné provozní náklady	633	656	666	669
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	-919	<b>-2 874</b>	<b>-2 104</b>	<b>-1 290</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	171	<b>117</b>	<b>60</b>	<b>2</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	977	<b>673</b>	<b>576</b>	<b>364</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	324	<b>324</b>	<b>324</b>	<b>324</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	712	<b>712</b>	<b>712</b>	<b>712</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření ( +/- )</b>	-1 193	<b>-944</b>	<b>-904</b>	<b>-750</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-2 112	<b>-3 818</b>	<b>-3 007</b>	<b>-2 040</b>
Daň z příjmů (19%)	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-2 112	<b>-3 818</b>	<b>-3 007</b>	<b>-2 040</b>

### **3.3.2 Rozvaha**

Stanovení položek rozvahy druhé varianty finančního plánu se zakládalo na stejných principech, jak při stanovení položek rozvahy první varianty finančního plánu.

#### Dlouhodobý majetek:

Pro uskutečnění druhé varianty finančního plánu, na základě informací získaných od vedení společnosti se neplánuje provedení nových investic do dlouhodobého majetku. Původní majetek společnosti v plánovaném období se bude postupně snižovat za předpokladu konstantního odepisování. Hodnotu stálých aktiv tvoří součet výše dlouhodobého majetku a hodnot pozemku a nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku, jejichž výše stejně jak v první variantě byla převzata z roku 2020. Výpočet hodnot dlouhodobého majetku v jednotlivých letech plánu zobrazuje příloha č. 37.

#### Oběžný majetek a krátkodobé závazky:

Oběžný majetek a krátkodobé závazky se plánovaly stejně jak v první variantě plánu na základě průměrné hodnoty doby obratu za minulé období. Závazky k zaměstnancům jsou obdobné s první variantou finančního plánu.

#### Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím:

Stanovení hodnoty potřebných cizích zdrojů financování se zakládalo na stejném postupu jak v první variantě finančního plánu, výpočet obsahuje příloha č. 40. Z výpočtu se ukázalo, že v roce 2022 s ohledem na možnost čerpání revolvingového úvěru ve výši 4 000 tis. Kč, společnosti bude pořad chybět pro udržení požadované výše likvidity přibližně 5 248 tis. Kč, z toho důvodu bylo nutné, aby si společnost sjednala nový úvěr ve výši 6 000 tis. Kč (hodnota byla stanovena s rezervou) na konci roku 2021, začátek splacení tohoto úvěru byl naplánován od ledna 2022. Položku dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím tak tvoří součet konečných stavů stávajících úvěru a nového úvěru v jednotlivých letech finančního plánu.

#### Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím:

Pro zajištění potřebné výše peněžních prostředků k uskutečnění plánu bylo stanoveno, že společnost bude využívat revolvingový úvěr ve stávající výši, jež činí 4 000 tis. Kč v rocích 2022 a 2023 finančního plánu.

#### Ostatní položky rozvahy:

Ostatní položky rozvahy jsou stejné jak v první variantě plánu, jejich hodnoty byly převzaty z poslední známé hodnoty roku z 2020.

**Tabulka č. 19: Rozvaha v tis. Kč varianty finančního plánu č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
<b>AKTIVA CELKEM</b>	108 645	<b>101 364</b>	<b>94 515</b>	<b>86 589</b>
<b>Stálá aktiva</b>	63 084	<b>55 574</b>	<b>47 971</b>	<b>40 642</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek</b>	40 088	<b>38703</b>	<b>34577</b>	<b>28384</b>
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	5 905	5 905	5 905	5 905
Pozemky	17 091	17 091	17 091	17 091
<b>Oběžná aktiva</b>	45 021	<b>45 250</b>	<b>46 004</b>	<b>45 407</b>
<b>Zásoby</b>	18 182	<b>18 867</b>	<b>19 156</b>	<b>19 229</b>
Materiál	5 181	5 376	5 458	5 479
Nedokončená výroba a polotovary	10 268	10 655	10 818	10 859
Výrobky a zboží	2 733	2 836	2 879	2 890
Výrobky	1 813	1 881	1 910	1 917
Poskytnuté zálohy na zásoby	920	955	969	973
<b>Pohledávky</b>	20 272	<b>21 037</b>	<b>21 359</b>	<b>21 440</b>
Krátkodobé pohledávky	20 272	21 037	21 359	21 440
Pohledávky z obchodních vztahů	16 530	17 153	17 416	17 482
Pohledávky – ostatní	3 742	3 883	3 943	3 958
Stát - daňové pohledávky	888	921	935	939
Krátkodobé poskytnuté zálohy	541	561	570	572
Jiné pohledávky	2 313	2 401	2 437	2 447
<b>Peněžní prostředky</b>	6 567	<b>5 346</b>	<b>5 488</b>	<b>4 738</b>
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	540	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>540</b>
očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
<b>PASIVA CELKEM</b>	108 645	<b>101 364</b>	<b>94 515</b>	<b>86 589</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	69 323	<b>65 505</b>	<b>62 497</b>	<b>60 458</b>
Základní kapitál	45 100	45 100	45 100	45 100
Fondy ze zisku	96	96	96	96
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	26 239	24 127	20 309	17 301
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-2 112	-3 818	-3 007	-2 040
<b>Cizí zdroje</b>	39 228	<b>35 765</b>	<b>31 924</b>	<b>26 037</b>
<b>Rezervy</b>	1 052	<b>1 052</b>	<b>1 052</b>	<b>1 052</b>
<b>Závazky</b>	38 176	<b>34 713</b>	<b>30 872</b>	<b>24 985</b>
Dlouhodobé závazky	24 278	20 418	16 461	14 546
Závazky k úvěrovým institucím	24 278	20 418	16 461	14 546
Krátkodobé závazky	13 898	14 295	14 411	10 440
Závazky k úvěrovým institucím	4 000	4 000	4 000	0
Krátkodobé přijaté zálohy	722	750	761	764
Závazky z obchodních vztahů	6 267	6 503	6 603	6 628
Závazky – ostatní	2 909	3 042	3 047	3 048
Závazky k zaměstnancům	1 655	1 732	1 732	1 732
Závazky ze SZZ	976	1 022	1 022	1 022
Stát - daňové závazky a dotace	201	209	212	213
Jiné závazky	77	80	81	81
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	94	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>94</b>

### 3.3.3 Výkaz Cash flow

Výpočet peněžních toků byl proveden nepřímou metodou stejně jak v první variantě plánu. Původní cash flow před čerpáním nového úvěru zobrazuje příloha č. 40. Tabulka č. 20 zobrazuje peněžní toky v období finančního plánu po provedené korekci hodnoty dlouhodobých závazků finančního plánu.

Druhá varianta finančního plánu díky hodnotě odpisů také dosahuje kladných hodnot *provozního cash flow*, avšak jeho každoroční hodnoty jsou nižší oproti první variantě finančního plánu, je to zapříčiněno hodnotami dosahované ztráty u druhé varianty finančního plánu. Záporný *provozní cash flow* v roce 2021 byl způsoben, jak již bylo zmíněno v první variantě, splacením krátkodobých závazků k úvěrovým institucím z roku 2020. *Investiční cash flow* ve všech letech plánovaného období má nulovou hodnotu, jelikož společnost neplánuje provádět investice pro uskutečnění této varianty plánu. Průběh *finančního cash flow* odráží postupné splacení dlouhodobých bankovních úvěrů.

Tabulka č. 20: Cash flow v tis. Kč varianty finančního plánu č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	4 981,00	6 566,88	5 345,79	5 488,43
Výsledek hospodářství za účetní období	-2 112,45	-3 817,78	-3 007,45	-2 039,51
Odpisy stálých aktiv	5 747,00	7 510,00	7 603,00	7 329,00
Změny stavu nepěněžních složek pracovního kapitálu	-10 727,78	-1 053,06	-495,99	-4 124,79
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-2 483,24	-764,46	-322,40	-81,12
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 685,97	397,02	115,57	-3 970,92
Změna stavu zásob	441,43	-685,62	-289,15	-72,75
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	-7 093,23	<b>2 639,16</b>	<b>4 099,56</b>	<b>1 164,70</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 753,00	7 510,00	7 603,00	7 329,00
Odpisy stálých aktiv	-5 747,00	-7 510,00	-7 603,00	-7 329,00
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	-7 500,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Změna dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím	16 179,12	-3 860,25	-3 956,92	-1 915,20
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	16 179,12	<b>-3 860,25</b>	<b>-3 956,92</b>	<b>-1 915,20</b>
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	1 585,88	-1 221,09	142,64	-750,50
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	6 566,88	<b>5 345,79</b>	<b>5 488,43</b>	<b>4 737,94</b>

### 3.4 Finanční kontrola

Během provedení finanční kontroly bylo posouzeno, zda vytvořené varianty finančního plánu zajistí naplnění stanovených cílů pro období 2022-2024. Podle stanovených cílů jednotlivé varianty finančního plánu by měly dosahovat požadovaných hodnot rentability, zadluženosti a likvidity. Prostřednictvím analýzy těchto ukazatelů bylo zjištěno, zda by

v plánovaném období mohlo dojít k rizikům v podobě platební neschopnosti, nedostatečné likvidity nebo rentability.

#### Rentabilita:

Cílem pro plánované období bylo dosažení lepších hodnot rentability oproti roku 2020. Hodnoty v období plánu tak měly přesáhnout výši rentability aktiv 3,35 %, rentability vlastního kapitálu 2,68 % a rentability tržeb 3,96 %.

Provedená analýza rentability ukázala, že obě varianty finančního plánu nenaplňují stanovené cíle, důvodem je vývoj a výše provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření po zdanění, vývoj výsledku hospodaření zobrazuje níže uvedená tabulka.

**Tabulka č. 21: Vývoj výsledku hospodaření jednotlivých variant finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	očekávaná skutečnost	plán			
		2021	2022	2023	2024
1 var.	EBIT	-919	143	2 424	2 665
	EAT	-2 112	-918	1 521	1 864
2 var.	EBIT	-919	-2 874	-2 104	-1 290
	EAT	-2 112	-3 818	-3 007	-2 040

Druhá varianta finančního plánu každoročně vykazuje ztrátu, důvodem jsou plánované nižší tržby oproti první variantě, jež jak je patrné nebudou postačující k pokrytí zvýšených provozních nákladů. Aby společnost byla v budoucnu rentabilní s ohledem na růst cen vstupů je nejspíše zapotřebí, aby vedení společnosti uvažovalo o možnosti zvýšení cen vlastních výrobků.

Od roku 2023 první varianta finančního plánu vykazuje zisk jak z provozní činnosti, tak i zisk po zaplacení nákladových úroků. Jak již bylo zmíněno, jelikož společnost v roce 2019 dosahovala ztráty a očekává se dosažení ztráty i v roce 2021 očekávané skutečnosti, z toho důvodu nebylo plánováno, že by společnosti vznikla povinnost odvést daň z příjmu, proto v období plánu hodnoty EBT a EAT se shodují.

Tabulka č. 22 znázorňuje vývoj jednotlivých ukazatelů rentability, je vidět, že hodnoty rentability první varianty se začínají přibližovat cíleným hodnotám od roku 2023, nejvíce se požadované hodnotě přiblížila hodnota rentability vlastního kapitálu v roce 2024, hodnota ROE první varianty plánu byla nižší než požadovaná o pouhých 0,08 p. b..

**Tabulka č. 22: Vývoj ukazatelů rentability jednotlivých variant finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	očekávaná skutečnost	plán			
		2021	2022	2023	2024
<b>1 varianta</b>	<b>ROA</b>	-0,83%	0,13%	2,35%	2,65%
	<b>ROS</b>	-1,11%	0,15%	2,33%	2,60%
	<b>ROE</b>	-3,05%	-1,34%	2,18%	2,60%
<b>2 varianta</b>	<b>ROA</b>	-0,85%	-2,84%	-2,23%	-1,49%
	<b>ROS</b>	-1,11%	-3,34%	-2,41%	-1,47%
	<b>ROE</b>	-3,05%	-5,83%	-4,81%	-3,37%

Zadluženost:

V minulém období společnost byla málo zadlužena a držela se konzervativní strategie financování. Pro finanční plán bylo rozhodnuto v této strategii pokračovat z důvodu, že poslední roky současného období jsou velmi nestabilní s neustálé se měnícími podmínkami okolí. Za cíl bylo stanoveno, aby ukazatel celkové zadluženosti společnosti v období plánu nepřesáhl hodnoty 50 %. Obě varianty finančního plánu splňují tento požadavek s poměrně velkou rezervou. Také hodnoty krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji jsou uspokojivé u obou variant plánu, avšak se jeví být vysoké, což naznačuje stav překapitalizace, ale na druhou stranu to není špatné z hlediska zajištění společnosti větší finanční stability v dnešním turbulentním období, v minulém období společnost také měla relativně vysoké hodnoty tohoto ukazatele, proto jejich vývoj v období plánu bych nehodnotila ze zmíněných důvodu negativně, avšak takový stav snižuje hospodárnost užití kapitálu. Ukazatel úrokového krytí druhé varianty plánu je po celou dobu záporný, důvodem je záporný provozní výsledek hospodaření. V první variantě plánu hodnota úrokového krytí dosahuje kladných hodnot, avšak její výše bude dostačující pouze v roce 2024.

**Tabulka č. 23: Vývoj ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	očekávaná skutečnost	plán			
		2021	2022	2023	2024
1 varianta	Celková zadluženost	37,26%	37,21%	32,06%	28,61%
	Dl. zdroje/Dl.majetek	1,52	1,60	1,82	2,20
	Úrokové krytí	-0,94	0,18	4,21	6,42
2 varianta	Celková zadluženost	36,11%	35,28%	33,78%	30,07%
	Dl. zdroje/Dl.majetek	1,48	1,55	1,65	1,85
	Úrokové krytí	-0,94	-4,27	-3,65	-3,54

Likvidita:

Za cíl bylo stanoveno, že hodnota běžné likvidity by neměla poklesnout v období finančního plánu pod hodnotu 1,96, hodnota pohotové likvidity by neměla klesnout pod hodnotou 1 a hodnota hotovostní likvidity měla být minimálně na úrovni 0,35.

Z tabulky č. 24 je patrné, že obě varianty finančního plánu dosahují požadovaných hodnot všech ukazatelů likvidity. Uvedených cílů se podařilo dosáhnout u obou variant díky tomu, že plánování výše cizích zdrojů se provádělo s ohledem na požadovanou výši hotovostní likvidity.

**Tabulka č. 24: Vývoj ukazatelů likvidity jednotlivých variant finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	očekávaná skutečnost	plán			
		2021	2022	2023	2024
1 varianta	Běžná likvidita	3,38	2,99	3,91	5,12
	Pohotová likvidita	2,08	1,76	2,27	3,21
	Hotovostní likvidita	0,62	0,38	0,43	1,07
2 varianta	Běžná likvidita	3,24	3,17	3,19	4,35
	Pohotová likvidita	1,93	1,85	1,86	2,51
	Hotovostní likvidita	0,47	0,37	0,38	0,45

## ZÁVĚR

V této diplomové práci byla představena problematika procesu finančního plánování ve společnosti a postup tvorby dlouhodobého finančního plánu. Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu dlouhodobého finančního plánu v několika variantách pro výrobní společnost IVEP, a. s. na období 2022-2024 let.

V první části práce byl popsán teoretický základ procesu finančního plánování a tvorby finančního plánu. Tady byly představeny principy a zásady na kterých se zakládá proces finančního plánování, byly přiblíženy nejpoužívanější metody a postup tvorby dlouhodobého finančního plánu, byly vysvětleny metody a postup provedení strategické a finanční analýzy.

V druhé části byla představena společnost IVEP, a. s., její historie vzniku, její výrokové portfolio a zahraniční obchod. Následně byla provedena strategická analýza prostřednictvím PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Analýza vnitřního prostředí byla provedena použitím analýzy 7S. Finanční stabilita společnosti byla posouzená na základě výsledku finanční analýzy za období 2015-2020 let a následného porovnání jejich finančních ukazatelů s ukazateli největší konkurence a oborovými hodnotami. Z důvodu různé velikosti společností pro srovnání jednotlivých finančních ukazatelů byla použita metoda procentního podílů na tržbách. Analýza ukázala, že IVEP se vyznačuje finanční stabilitou, v minulém období se jí dařilo udržovat solidní výši přidané hodnoty v porovnání s oborovým průměrem, dosahovala lepších hodnot ukazatelů rentability oproti své největší konkurenci. Největší konkurenční výhodou společnosti představuje její vlastní zkušební laboratoř, jež umožňuje společnosti provádět výzkum a vývoj rychleji a s nižšími náklady v porovnání s konkurencí. Neuspokojivá byla doba obratu pohledávek v porovnání s dobou obratu závazků, důvodem je nízká vyjednávací síla společnosti oproti svým zákazníkům a dodavatelům, ukázalo se, že společnost v minulosti musela shánět dodatečné zdroje financování k pokrytí svých závazků, v roce 2020 se situace obrátila díky tomu, že se snížila doba obratu pohledávek, pokud se společnosti podaří sjednat se svými odběrateli kratší dobu splacení pohledávek i nadále, bude se to příznivě odrážet na peněžním toku z provozní činnosti společnosti.

V třetí části byla provedena tvorba dlouhodobého finančního plánu v různých variantách pro období 2022-2024. Před začátkem sestavení plánu byly stanoveny cíle pro plánované období, jež vycházely z provedené strategické a finanční analýzy. Jednalo se o cíle dosažení požadované úrovně likvidity, zadluženosti a rentability. Následně byla provedená prognóza tržeb jednotlivých variant plánu pomocí metody regresní analýzy, výsledky této analýzy byly upraveny, aby vývoj budoucích tržeb více odpovídal realitě a schopnosti společnosti takové výše tržeb dosáhnout. Při tvorbě výkazu rozvahy byly použity metody podílu na tržbách a doby obratu a v první variantě plánu také metoda koeficientu náročnosti růstu tržeb na investice. Plánování položek výkazu zisku a ztráty obou variant finančního plánu bylo provedeno s ohledem na rostoucí ceny vstupů v ekonomice. Následně vytvořené varianty finančního plánu se podrobily finanční kontrole s cílem zjištění, zda sestavené varianty plánu naplňují stanovené cíle. Finanční kontrola ukázala, že obě varianty finančního plánu splňují požadavky na udržení výše požadované likvidity a míry zadluženosti. První varianta finančního plánu dosahovala lepších výsledků rentability, avšak hodnoty byly nižší než stanovené cíle. Druhá varianta vykazovala ztrátu ve všech letech finančního plánu, což se nepříznivě odrazilo v hodnotách rentability a úrokového krytí. I když v druhé variantě finančního plánu se také počítalo s mírným růstem tržeb, finanční kontrola ukázala, že jejich výše nebude postačující k pokrytí zvýšených provozních nákladů. Z toho důvodu nejspíše by bylo vhodné, aby vedení uvažovalo o zvýšení prodejních cen vlastních výrobků. Je zřejmé, že pokud by společnost přistoupila ke zvýšení prodejních cen, provádělo by se to s ohledem na ceny výrobků konkurence (nebo aspoň by byl proveden odhad jejich přibližné výše) a s ohledem na výsledky analýzy míry tolerance zákazníků společnosti na změnu cen výrobku, jež nakupují od společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

*Businessinfo.cz: Školství – statistický přehled* [online]. Česká republika: 1997-2022 CzechTrade, 2020 [cit. 2022-05-05].

Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/skolstvi-statisticky-prehled/>

*Capital.com: Předpověď ceny mědi: Překoná své historické maximum?* [online]. Česká republika: © 2022 Capital Com SV Investments Limited, 2022 [cit. 2022-05-05].

Dostupné z:

<https://capital.com/cs/predpoved-ceny-medi-prekona-sve-historicke-maximum>

CHLADIL, Marek. *Re: Dotazy ohledně očekávané skutečnosti a tvorby finančního plánu* [e-mailová komunikace]. 17 ledna 2022 12:14 [cit. 2022-05-06].

CHLADIL, Marek. *Re: Dotazy pro zpracování analýzy 7S* [e-mailová komunikace]. 4 listopadu 2020 18:25 [cit. 2022-05-06].

CHLADIL, Marek. *Re: Dotazy pro zpracování strategické a finanční analýzy* [e-mailová komunikace]. 13 října 2020 9:50 [cit. 2022-05-06].

COLLETT, Stacy. SWOT Analysis. *Geocities* [online]. Computerworld, 1999 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <http://www.geocities.ws/royston76/method/m42.htm>

*Czso.cz: Průměrné mzdy* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2021>

*Czso.cz: Výzkum a vývoj* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

*Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil* [online]. Praha: myTimi, 2021 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: [https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil-/](https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/)

*E15.cz: Co slibují noví ministři podnikatelům? Dálnice, stavební zákon i řešení energií* [online]. Česká republika: Copyright ČTK, 2021 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/co-slibuji-novi-ministri-podnikatelum-dalnice-stavebni-zakon-i-reseni-energii-1386366>

*Finance.cz: Zvýšení minimální mzdy daňovým pohledem* [online]. Česká republika: Copyright 2022 Internet Info, 2020 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/530599-minimalni-mzda-dane/?szn-session=autobible.euro.cz&utm\\_medium=denni-tisk&utm\\_source=www.seznam.cz](https://www.finance.cz/530599-minimalni-mzda-dane/?szn-session=autobible.euro.cz&utm_medium=denni-tisk&utm_source=www.seznam.cz)

*Finstat.sk: SEZ Krompachy a.s.: Súvaha, Výkaz ziskov a strát, Účtovné závierky firmy* [online]. Brno: 2020 © Asociace za lepší ICT řešení, o.p.s [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/36177644/zavierka>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

*HDP 2020, vývoj hdp v ČR* [online]. 2020. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020 [cit. 2020-12-20]. ISSN 1801-8688.

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

*International Electrotechnical Commission* [online]. Switzerland: Copyright © IEC 2021, 2021 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.iec.ch/what-we-do>

*Investicniweb.cz: Čtvrtstoletí volně směnitelné koruny: Česká měna obstála a měla by postupně posilovat, shodují se ekonomové* [online]. Česká republika: Investičníweb.cz, 2020 [cit. 2022-05-05].

Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/investice/meny/ctvrtstoletí-volne-smenitelne-koruny-ceska-mena-obstala-mela-postupne-posilovat>

*Ivep.cz: O nás* [online]. Brno: COMERTO [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.ivep.cz/cz/o-nas>

*Ivep.cz: Politika společenské odpovědnosti (CSR)* [online]. Brno: COMERTO [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.ivep.cz/cz/o-nas/politika-spolecenske-odpovednosti-csr>

*Ivep.cz: Produkty* [online]. Brno: COMERTO [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.ivep.cz/cz/produkty>

JADVIŠČÁK, Daniel. *Ukazatelé aktivity. Finanční analýza* [online]. webnode, 2011 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/produkty/>

*Justice.cz: Sbírka listin IVEP, a.s.* [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67587273&subjektId=171303&spis=682837>

*Justice.cz: Sbírka listin SERW, spol. s r.o.* [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=718960>

KARAS, Michal. *Rating a oceňování podniku* [cvičení]. Brno: VUT, 24. 02. 2021.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

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

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

*Korelace – co to je korelace a co znamená korelační koeficient: Co je to vlastně korelace?* [online]. ExcelTown, 2020 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/pokrocila-analyza-regrese-korelace/korelace-co-to-vlastne-je/>

*Koronavirus.mzcr.cz: Testování ve firmách bude povinné, ministerstva průmyslu a obchodu a zdravotnictví připravila průvodce „Deset kroků pro samotestování“* [online]. Česká republika: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2021 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/testovani-ve-firmach-bude-povinne-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-a-zdravotnictvi-pripravila-pruvodce-deset-kroku-pro-samotestovani>

*Kurzy.cz: Elektřina - ceny a grafy elektřiny* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-1-rok>

*Kurzy.cz: Graf EUR / Kč* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/live>

*Kurzy.cz: Měď - ceny a grafy mědi, vývoj ceny mědi 1000kg* [online]. Česká republika: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/med-graf-vyvoje-ceny/1000kg-czk-1-rok?dat\\_field=01.01.2021&dat\\_field2=31.12.2021](https://www.kurzy.cz/komodity/med-graf-vyvoje-ceny/1000kg-czk-1-rok?dat_field=01.01.2021&dat_field2=31.12.2021)

*Kurzy.cz: Ovlivní vás zvýšení minimální mzdy od ledna 2021? Asi ano: týká se rodičů s dětmi, ale třeba i důchodců* [online]. Česká republika: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/568065-ovlivni-vas-zvyseni-minimalni-mzdy-od-ledna-2021-asi-ano-tyka-se-rodicu-s-detmi-ale-treba-i/>

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Brno: Computer Press, c2007. Prosperita firmy. ISBN 978-80-251-1492-6.

*Lepsi-reseni.cz: HELIOS Orange* [online]. Brno: 2020 © Asociace za lepší ICT řešení, o.p.s [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://lepsi-reseni.cz/informacni-systemy/helios-orange/>

*Makroekonomická predikce České republiky* [online]. Česká republika: Ministerstvo financí ČR odbor Hospodářská politika, 2021 [cit. 2022-05-05]. ISSN 1804–7971. Dostupné z :  
<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-listopad-2021-43509>

MAREŠ, Stanislav. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 9788086754581.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

Marketing: *PESTLE Analysis: What is PESTLE?* [online]. Sydney: The University of Sydney, Mar7, 2022 [cit. 2022-05-04].  
Dostupné z :<https://libguides.library.usyd.edu.au/marketing>

*McKinsey 7-S Framework* [online]. Edinburgh: Mind Tools, 2022 [cit. 2022-05-04].

Dostupné z:

[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm#McKinsey%207S%20Checklist%20Questions](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm#McKinsey%207S%20Checklist%20Questions)

*Ministerstvo Průmyslu a Obchodu: Princip vzájemného uznávání na vnitřním trhu se zbožím a postup dle čl. 5 nařízení* [online]. Praha: Copyright 2005-2020 MPO, 2020 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitri-trh-eu/volny-pohyb-zbozi/princip-vzajemneho-uznavani-na-vnitrim-trhu-se-zbozim-a-postup-dle-cl-5-narizeni---254100/>

*Mpo.cz: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR* [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Narayan Kumar Shrestha. A Comprehensive Study on Financial Planning and Forecasting. *International Journal of Innovative Science and Research Technology* [online]. 2021, 1 [cit. 2022-05-04]. ISSN 2456-2165. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/357735535\\_A\\_Comprehensive\\_Study\\_on\\_Financial\\_Planning\\_and\\_Forecasting](https://www.researchgate.net/publication/357735535_A_Comprehensive_Study_on_Financial_Planning_and_Forecasting)

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

PANAGIOTOU, George. *Bringing SWOT into focus*. *Business Strategy Review* [online]. 2003, 1 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8616.00253>

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Jiří PETERKA. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-7201-872-7.

*Prostá regresní a korelační analýza* [online]. 2004, 4 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <http://kmi.ef.jcu.cz/vyuka/statistika/grant/8regresnialanal/tema8.pdf>

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management*. I. část. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2002. ISBN 80-214-2249-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-861-1921-1.

*Zákon č. 563/1991 Sb.: § 1b Kategorie účetních jednotek a kategorie skupin účetních jednotek*. In: . Česká republika: Ministerstvo vnitra. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563/zneni-20210101>

## **SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Proces strategického plánovacího cyklu.....	14
Obrázek č. 2: Produkty společnosti IVEP, a. s. ....	35

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Makroekonomické ukazatele .....	39
Tabulka č. 2: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců.....	46
Tabulka č. 3: Vývoj podílu přidané hodnoty na tržbách společností a oboru .....	55
Tabulka č. 4: Vývoj podílu čistého pracovního kapitálu na tržbách společností a oboru .....	56
Tabulka č. 5: Vývoj ukazatelů rentability společností a oboru.....	56
Tabulka č. 6: Vývoj podílu přidané hodnoty na průměrném počtu zaměstnanců společností a oboru v tis. Kč.....	58
Tabulka č. 7: Vývoj ukazatelů aktivity a obchodního deficitu společností a oboru.....	59
Tabulka č. 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti společností a oboru .....	61
Tabulka č. 9: Vývoj ukazatele multiplikátoru vlastního kapitálu IVEP, a. s.....	61
Tabulka č. 10: Vývoj ukazatelů likvidity společností a oboru .....	62
Tabulka č. 11: Vývoj ukazatele IN95 společnosti IVEP, a. s.....	63
Tabulka č. 12: SWOT analýza společnosti IVEP, a. s.....	64
Tabulka č. 13: Pearsonův korelační koeficient.....	69
Tabulka č. 14: Hodnoty indexu determinace regresní analýzy.....	69
Tabulka č. 15: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč varianty finančního plánu č. 1 .....	76
Tabulka č. 16: Rozvaha v tis. Kč varianty finančního plánu č. 1 .....	79
Tabulka č. 17: Cash flow v tis. Kč varianty finančního plánu č. 1 .....	80
Tabulka č. 18: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč varianty finančního plánu č. 2 .....	83
Tabulka č. 19: Rozvaha v tis. Kč varianty finančního plánu č. 2 .....	85
Tabulka č. 20: Cash flow v tis. Kč varianty finančního plánu č. 2.....	86
Tabulka č. 21: Vývoj výsledku hospodaření jednotlivých variant finančního plánu .....	87
Tabulka č. 22: Vývoj ukazatelů rentability jednotlivých variant finančního plánu.....	88
Tabulka č. 23: Vývoj ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant finančního plánu ....	89
Tabulka č. 24: Vývoj ukazatelů likvidity jednotlivých variant finančního plánu .....	89

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Meziroční vývoj změn tržeb společností a oboru za vlastní výrobky a služby .....	54
Graf č. 2: Vývoj logaritmického trendu-vztah vývoje tržeb CZ-NACE 27 a Nominálního HDP .....	70
Graf č. 3: Minulý a plánovaný vývoj tržeb jednotlivých variant finančního plánu společnosti .....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Aktiva IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	I
Příloha č. 2: Pasiva IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	III
Příloha č. 4: Vertikální analýza aktiv IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	IV
Příloha č. 5: Vertikální analýza pasiv IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	V
Příloha č. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	VI
Příloha č. 7: Horizontální analýza aktiv IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	VII
Příloha č. 8: Horizontální analýza pasiv IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	VIII
Příloha č. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	IX
Příloha č. 10: Vývoj ukazatele IN95 společnosti IVEP, a. s. za období 2015-2020 .....	X
Příloha č. 11: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru na nákup výrobní haly v tis. Kč .....	XI
Příloha č. 12: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru na nákup tepelného čerpadla v tis. Kč .....	XI
Příloha č. 13: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru COVID III .....	XII
Příloha č. 14: Nový úvěr pro variantu finančního plánu č. 1 .....	XII
Příloha č. 15: Nový úvěr pro variantu finančního plánu č. 2 .....	XIII
Příloha č. 16: Výnosové úroky pro finanční plán .....	XIII
Příloha č. 17: Vývoj tržeb CZ-NACE 27 a makroekonomických ukazatelů v období 2010-2020 let .....	XIV
Příloha č. 18: Výběr nejvhodnějšího trendu .....	XIV
Příloha č. 19: Stanovení plánovaných tržeb IVEP, a. s. pro variantu finančního plánu č. 1 .....	XV
Příloha č. 20: Stanovení plánovaných tržeb IVEP, a. s. pro variantu finančního plánu č. 2 .....	XV
Příloha č. 21: Meziroční růst indexu tržního podílu IVEP, a. s. za minulé období kromě roku 2013 .....	XVI
Příloha č. 22: Průměrná úroková sazba nákladů cizího kapitálu .....	XVI

Příloha č. 23: Vývoj podílů jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty na tržbách v minulém v období 2010-2020 let.....	XVII
Příloha č. 24: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby elektřiny pro finanční plán varianta č. 1.....	XVIII
Příloha č. 25: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby mědi pro finanční plán varianta č. 1.....	XIX
Příloha č. 26: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby elektřiny pro finanční plán varianta č. 2.....	XIX
Příloha č. 27: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby mědi pro finanční plán varianta č. 2.....	XIX
Příloha č. 28: Celkové meziroční změny ceny a spotřeby mědi a elektřiny v p. b. ....	XX
Příloha č. 29: Stanovení budoucích podílů na tržbách položky spotřeby materiálu a energie.....	XX
Příloha č. 30: Předpověď vývoje ceny mědi podle Světové banky, předpověď vývoje kurzu CZK/USD podle Ministerstva financí ČR.....	XX
Příloha č. 31: Stanovení mzdových nákladů pro očekávanou skutečnost a pro finanční plán.....	XXI
Příloha č. 32: Plánované podíly na tržbách jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty pro variantu finančního plánu č. 1.....	XXII
Příloha č. 33: Plánované podíly na tržbách jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty pro variantu finančního plánu č. 2.....	XXIII
Příloha č. 34: Koefficient náročnosti růstu tržeb na investice do výzkumu a vývoje a do softwaru .....	XXIV
Příloha č. 35: Odpisy nového majetku a tepelného čerpadla.....	XXV
Příloha č. 36: Stanovení položky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a položky odpisů pro finanční plán varianta č. 1.....	XXVI
Příloha č. 37: Stanovení položky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a položky odpisů pro finanční plán varianta č. 2.....	XXVII
Příloha č. 38: Průměrná doba obratu ve dnech jednotlivých položek oběžného majetku a krátkodobých závazků v minulém období.....	XXVIII
Příloha č. 39: Stanovení potřebné výše peněžních prostředků pro dosažení potřebné výše ukazatele hotovostní likvidity pro finanční plán varianta č. 1.....	XXIX

Příloha č. 40: Stanovení potřebné výše peněžních prostředků pro dosažení potřebné výše ukazatele hotovostní likvidity pro finanční plán varianta č. 2 ..... XXX

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: Aktiva IVEP, a. s. za období 2015-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s.)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	79885	83174	90440	92504	102117	103264
Stálá aktiva	35236	36614	54215	52731	56133	61331
Dlouh.nehmot.majetek	16158	9261	10273	9644	10534	16126
Nehmotné výsledky vývoje	15774	8907	6697	2418	828	10005
Software	384	321	252	94	115	216
Nedok.dlouh.nehmot. majetek	0	33	3324	7132	9591	5905
Dl.Hmot. Majetek	19078	27353	43942	43087	45599	45205
Pozemky a stavby	16196	23334	38194	36903	38246	37852
Pozemky	14472	14472	16590	16590	17091	17091
Stavby	1724	8862	21604	20313	21155	20761
Hmot. movité věci	2871	2531	4523	6157	7311	7344
Jiný dLouh.hmot. Majetek	9	9	9	9	9	9
Nedok. dlouh.hmot. majetek	2	1479	1216	18	33	0
Oběžná aktiva	44194	46112	35563	39105	45376	41393
Zásoby	14564	11163	13919	14827	19678	18623
Materiál	4815	3993	3867	3392	5079	5314
Nedokončená výroba a polotovary	5000	5208	8735	9705	13017	10956
Výrobky	1558	1614	1246	1251	1486	2181
Poskytnuté zálohy na zásoby	3191	348	71	479	96	172
Pohledávky	13992	23634	11453	12824	21779	17789
Kratkodobé pohledávky	13992	23634	11453	12824	21779	17789
Pohledávky z obchodních vztahů	13228	21544	9494	9950	14353	17462
Pohledávky- ostatní	764	2090	1959	2874	7426	327
Stát-danové pohledávky	626	1654	514	180	1650	12
Krátkodobé poskytnuté zálohy	138	436	208	350	1687	111
Jiné pohledávky	0	0	1237	2344	4089	204
Peněžní prostředky	15638	11315	10191	11454	3919	4981
Časové rozlišení aktiv	455	448	662	668	608	540

**Příloha č. 2: Pasiva IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s.)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	79885	83174	90440	92504	102117	103264
Vlastní kapitál	60572	72180	72134	73884	69558	71435
Základní kapitál	45100	45100	45100	45100	45100	45100
Fondy ze zisku	241	207	164	148	131	96
Výsledek hospodáření min. let	15257	16477	26090	26863	28626	24327
Výsledek hospodáření běžného ú.o	-26	10396	780	1773	-4299	1912
Cizí zdroje	19302	10985	18240	18613	32400	31735
Rezervy	8863	0	798	993	1327	1052
Závazky	10439	10985	17442	17620	31073	30683
Dlouhodobé závazky	963	140	9660	9793	9141	8099
Závazky k úvěrovým institucím	963	140	9660	9793	9141	8099
Krátkodobé závazky	9476	10845	7782	7827	21932	22584
Závazky k úvěrovým institucím	4100	2823	957	1591	10375	13342
Krátkodobé přijaté zálohy	682	665	361	230	950	957
Závazky z obchodních vztahů	3337	5973	5020	4138	8200	5721
Závazky ostatní	1357	1384	1444	1868	2407	2564
Závazky k zaměstnancům	785	774	810	961	1342	1341
Závazky ze SZZ	456	433	473	573	798	794
Stát-danové závazky a dotace	77	134	118	150	222	381
Dohadné účty pasivní	0	13	0	11	0	0
Jiné závazky	39	30	32	184	45	48
Časové rozlišení pasiv	11	9	66	7	159	94

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s.)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobku a služeb	63756	75892	54654	64428	81540	87568
Výkonová spotřeba	40497	50107	40446	42422	62960	59659
Spotřeba materiálu a energie	27950	37081	27758	29927	44219	43590
Služby	12547	13026	12688	12495	18741	16069
Změna stavu zásob vlastní činnosti	5199	958	-3191	-928	-3545	1366
Aktivace	-5318	-773	-5816	-4117	-2876	-6491
Osobní náklady	16859	15913	16535	18587	25489	28590
Mzdové náklady	12331	11611	12093	13542	18663	20982
Náklady na SZZ a ostatní náklady	4528	4302	4442	5045	6826	7608
Náklady na SZZ	4130	3911	4056	4598	6277	7074
Ostatní náklady	398	391	386	447	549	534
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7914	8899	6227	6330	4463	3327
úpravy hodnot v provozní oblasti-trvalé	7912	8478	5863	6892	4192	3355
Úpravy hodnot pohledávek	2	421	364	-562	271	-28
Ostatní provozní výnosy	3433	2163	2322	3508	2620	4339
Tržby z prodaného dl. Majetku	35	33	189	15	109	50
Tržby z prodaného materiálu	1686	1223	962	1890	1204	2911
Jiné provozní výnosy	1712	880	1171	1603	1307	1378
Ostatní provozní náklady	1546	-7832	1117	3192	1617	1992
Zůstatková cena prodaného dl. Majetku	0	0	60	0	0	0
Prodaný materiál	1155	635	437	1446	512	1693
Daně a poplatky v provozní oblasti	134	137	120	144	132	138
Rezervy v provozní oblasti a komplex.nákl.	0	-8862	65	195	335	-275
Jiné provozní náklady	257	258	435	1407	638	436
Provozní výsledek hospodaření	492	10756	1658	2450	-3948	3464
Výnosové úroky a podobné výnosy	8	6	1	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	150	107	143	219	367	432
Ostatní finanční výnosy	2	148	601	218	437	1005
Ostatní finanční náklady	378	407	1503	676	421	2125
Finanční výsledek hospodaření	-518	-360	-1044	-677	-351	-1552
Výsledek hospodaření před zdaněním	-26	10396	614	1773	-4299	1912
Daň z příjmu	0	0	-166	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	-26	10396	780	1773	-4299	1912

**Příloha č. 4: Vertikální analýza aktiv IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Stálá aktiva	44,11%	44,02%	59,95%	57,00%	54,97%	59,39%
DL.Neh. Majetek	20,23%	11,13%	11,36%	10,43%	10,32%	15,62%
Neh.VV	19,75%	10,71%	7,40%	2,61%	0,81%	9,69%
Software	0,48%	0,39%	0,28%	0,10%	0,11%	0,21%
Nedok. DL.Neh. majetek	0,00%	0,04%	3,68%	7,71%	9,39%	5,72%
DL.Hmot. Majetek	23,88%	32,89%	48,59%	46,58%	44,65%	43,78%
Pozemky a stavby	20,27%	28,05%	42,23%	39,89%	37,45%	36,66%
Pozemky	18,12%	17,40%	18,34%	17,93%	16,74%	16,55%
Stavby	2,16%	10,65%	23,89%	21,96%	20,72%	20,10%
Hmot. Mov. Věcí	3,59%	3,04%	5,00%	6,66%	7,16%	7,11%
Jiný DL.Hmot. Majetek	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Nedok. DL.Hmot. majetek	0,00%	1,78%	1,34%	0,02%	0,03%	0,00%
Oběžná aktiva	55,32%	55,44%	39,32%	42,27%	44,44%	40,08%
Zásoby	18,23%	13,42%	15,39%	16,03%	19,27%	18,03%
Materiál	6,03%	4,80%	4,28%	3,67%	4,97%	5,15%
Nedokončená výroba a polotovary	6,26%	6,26%	9,66%	10,49%	12,75%	10,61%
Výrobky	1,95%	1,94%	1,38%	1,35%	1,46%	2,11%
Poskytnuté zálohy na zásoby	3,99%	0,42%	0,08%	0,52%	0,09%	0,17%
Pohledávky	17,52%	28,42%	12,66%	13,86%	21,33%	17,23%
Kratkodobé pohledávky	17,52%	28,42%	12,66%	13,86%	21,33%	17,23%
Pohledávky z obchodních vztahů	16,56%	25,90%	10,50%	10,76%	14,06%	16,91%
Pohledávky- ostatní	0,96%	2,51%	2,17%	3,11%	7,27%	0,32%
Stát-danové pohledávky	0,78%	1,99%	0,57%	0,19%	1,62%	0,01%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,17%	0,52%	0,23%	0,38%	1,65%	0,11%
Jiné pohledávky	0,00%	0,00%	1,37%	2,53%	4,00%	0,20%
Peněžní prostředky	19,58%	13,60%	11,27%	12,38%	3,84%	4,82%
Časové rozlišení aktiv	0,57%	0,54%	0,73%	0,72%	0,60%	0,52%

**Příloha č. 5: Vertikální analýza pasiv IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	75,82%	86,78%	79,76%	79,87%	68,12%	69,18%
Základní kapitál	56,46%	54,22%	49,87%	48,75%	44,17%	43,67%
Fondy ze zisku	0,30%	0,25%	0,18%	0,16%	0,13%	0,09%
Výsledek hospodáření min. let	19,10%	19,81%	28,85%	29,04%	28,03%	23,56%
Výsledek hospodáření běžného ú.o	-0,03%	12,50%	0,86%	1,92%	-4,21%	1,85%
Cizí zdroje	24,16%	13,21%	20,17%	20,12%	31,73%	30,73%
Rezervy	11,09%	0,00%	0,88%	1,07%	1,30%	1,02%
Závazky	13,07%	13,21%	19,29%	19,05%	30,43%	29,71%
Dlouhodobé závazky	1,21%	0,17%	10,68%	10,59%	8,95%	7,84%
Závazky k úvěrovým institucím	1,21%	0,17%	10,68%	10,59%	8,95%	7,84%
Krátkodobé závazky	11,86%	13,04%	8,60%	8,46%	21,48%	21,87%
Závazky k úvěrovým institucím	5,13%	3,39%	1,06%	1,72%	10,16%	12,92%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,85%	0,80%	0,40%	0,25%	0,93%	0,93%
Závazky z obchodních vztahů	4,18%	7,18%	5,55%	4,47%	8,03%	5,54%
Závazky ostatní	1,70%	1,66%	1,60%	2,02%	2,36%	2,48%
Závazky k zaměstnancům	0,98%	0,93%	0,90%	1,04%	1,31%	1,30%
Závazky ze SZZ	0,57%	0,52%	0,52%	0,62%	0,78%	0,77%
Stát-danové závazky a dotace	0,10%	0,16%	0,13%	0,16%	0,22%	0,37%
Dohadné účty pasivní	0,00%	0,02%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
Jiné závazky	0,05%	0,04%	0,04%	0,20%	0,04%	0,05%
Časové rozlišení pasiv	0,01%	0,01%	0,07%	0,01%	0,16%	0,09%

**Příloha č. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tržby z prodeje výrobku a služeb	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	63,52%	66,02%	74,00%	65,84%	77,21%	68,13%
Spotřeba materiálu a energie	43,84%	48,86%	50,79%	46,45%	54,23%	49,78%
Služby	19,68%	17,16%	23,22%	19,39%	22,98%	18,35%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	8,15%	1,26%	-5,84%	-1,44%	-4,35%	1,56%
Aktivace	-8,34%	-1,02%	-10,64%	-6,39%	-3,53%	-7,41%
Osobní náklady	26,44%	20,97%	30,25%	28,85%	31,26%	32,65%
Mzdové náklady	19,34%	15,30%	22,13%	21,02%	22,89%	23,96%
Náklady na SZZ a ostatní náklady	7,10%	5,67%	8,13%	7,83%	8,37%	8,69%
Náklady na SZZ	6,48%	5,15%	7,42%	7,14%	7,70%	8,08%
Ostatní náklady	0,62%	0,52%	0,71%	0,69%	0,67%	0,61%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12,41%	11,73%	11,39%	9,82%	5,47%	3,80%
úpravy hodnot v provozní oblasti-trvalé	12,41%	11,17%	10,73%	10,70%	5,14%	3,83%
Úpravy hodnot pohledávek	0,00%	0,55%	0,67%	-0,87%	0,33%	-0,03%
Ostatní provozní výnosy	5,38%	2,85%	4,25%	5,44%	3,21%	4,96%
Tržby z prodaného dl. Majetku	0,05%	0,04%	0,35%	0,02%	0,13%	0,06%
Tržby z prodaného materiálu	2,64%	1,61%	1,76%	2,93%	1,48%	3,32%
Jiné provozní výnosy	2,69%	1,16%	2,14%	2,49%	1,60%	1,57%
Ostatní provozní náklady	2,42%	-10,32%	2,04%	4,95%	1,98%	2,27%
Zůstatková cena prodaného dl. Majetku	0,00%	0,00%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%
Prodaný materiál	1,81%	0,84%	0,80%	2,24%	0,63%	1,93%
Daně a poplatky v provozní oblasti	0,21%	0,18%	0,22%	0,22%	0,16%	0,16%
Rezervy v provozní oblasti a koplex.nákl.	0,00%	-11,68%	0,12%	0,30%	0,41%	-0,31%
Jiné provozní náklady	0,40%	0,34%	0,80%	2,18%	0,78%	0,50%
Provozní výsledek hospodaření	0,77%	14,17%	3,03%	3,80%	-4,84%	3,96%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,24%	0,14%	0,26%	0,34%	0,45%	0,49%
Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,20%	1,10%	0,34%	0,54%	1,15%
Ostatní finanční náklady	0,59%	0,54%	2,75%	1,05%	0,52%	2,43%
Finanční výsledek hospodáření	-0,81%	-0,47%	-1,91%	-1,05%	-0,43%	-1,77%
Výsledek hosp. před zdaněním	-0,04%	13,70%	1,12%	2,75%	-5,27%	2,18%
Daň z příjmu	0,00%	0,00%	-0,30%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za ú.o	-0,04%	13,70%	1,43%	2,75%	-5,27%	2,18%

**Příloha č. 7: Horizontální analýza aktiv IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2016/2015</b>	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>	<b>2019/2018</b>	<b>2020/2019</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	4,12%	8,74%	2,28%	10,39%	1,12%
Stálá aktiva	3,91%	48,07%	-2,74%	6,45%	9,26%
DL.Neh. Majetek	-42,68%	10,93%	-6,12%	9,23%	53,09%
Neh.VV	-43,53%	-24,81%	-63,89%	-65,76%	1108,33%
Software	-16,41%	-21,50%	-62,70%	22,34%	87,83%
Nedok. DL.Neh. majetek	100,00%	9972,73%	114,56%	34,48%	-38,43%
DL.Hmot. Majetek	43,37%	60,65%	-1,95%	5,83%	-0,86%
Pozemky a stavby	44,07%	63,68%	-3,38%	3,64%	-1,03%
Pozemky	0,00%	14,64%	0,00%	3,02%	0,00%
Stavby	414,04%	143,78%	-5,98%	4,15%	-1,86%
Hmot. Mov. Věcí	-11,84%	78,70%	36,13%	18,74%	0,45%
Jiný DL.Hmot. Majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nedok. DL.Hmot. majetek	73850,00%	-17,78%	-98,52%	83,33%	-100,00%
Oběžná aktiva	4,34%	-22,88%	9,96%	16,04%	-8,78%
Zásoby	-23,35%	24,69%	6,52%	32,72%	-5,36%
Materiál	-17,07%	-3,16%	-12,28%	49,73%	4,63%
Nedokončená výroba a polotovary	4,16%	67,72%	11,10%	34,13%	-15,83%
Výrobky	3,59%	-22,80%	0,40%	18,78%	46,77%
Poskytnuté zálohy na zásoby	-89,09%	-79,60%	574,65%	-79,96%	79,17%
Pohledávky	68,91%	-51,54%	11,97%	69,83%	-18,32%
Krátkodobé pohledávky	68,91%	-51,54%	11,97%	69,83%	-18,32%
Pohledávky z obchodních vztahů	62,87%	-55,93%	4,80%	44,25%	21,66%
Pohledávky- ostatní	173,56%	-6,27%	46,71%	158,39%	-95,60%
Stát-danové pohledávky	164,22%	-68,92%	-64,98%	816,67%	-99,27%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	215,94%	-52,29%	68,27%	382,00%	-93,42%
Jiné pohledávky	0,00%	100,00%	89,49%	74,45%	-95,01%
Peněžní prostředky	-27,64%	-9,93%	12,39%	-65,78%	27,10%
Časové rozlišení aktiv	-1,54%	47,77%	0,91%	-8,98%	-11,18%

**Příloha č. 8: Horizontální analýza pasiv IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2016/2015</b>	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>	<b>2019/2018</b>	<b>2020/2019</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	4,12%	8,74%	2,28%	10,39%	1,12%
Vlastní kapitál	19,16%	-0,06%	2,43%	-5,86%	2,70%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	-14,11%	-20,77%	-9,76%	-11,49%	-26,72%
Výsledek hospodáření min. let	8,00%	58,34%	2,96%	6,56%	-15,02%
Výsledek hospodáření běžného ú.o	40084,62%	-92,50%	127,31%	-342,47%	144,48%
Cizí zdroje	-43,09%	66,04%	2,04%	74,07%	-2,05%
Rezervy	-100,00%	100%	24,44%	33,64%	-20,72%
Závazky	5,23%	58,78%	1,02%	76,35%	-1,26%
Dlouhodobé závazky	-85,46%	6800,00%	1,38%	-6,66%	-11,40%
Závazky k úvěrovým institucím	-85,46%	6800,00%	1,38%	-6,66%	-11,40%
Krátkodobé závazky	14,45%	-28,24%	0,58%	180,21%	2,97%
Závazky k úvěrovým institucím	-31,15%	-66,10%	66,25%	552,11%	28,60%
Krátkodobé přijaté zálohy	-2,49%	-45,71%	-36,29%	313,04%	0,74%
Závazky z obchodních vztahů	78,99%	-15,96%	-17,57%	98,16%	-30,23%
Závazky ostatní	1,99%	4,34%	29,36%	28,85%	6,52%
Závazky k zaměstnancům	-1,40%	4,65%	18,64%	39,65%	-0,07%
Závazky ze SZZ	-5,04%	9,24%	21,14%	39,27%	-0,50%
Stát-danové závazky a dotace	74,03%	-11,94%	27,12%	48,00%	71,62%
Dohadné účty pasivní	100,00%	-100,00%	100,00%	-100,00%	0,00%
Jiné závazky	-23,08%	6,67%	475,00%	-75,54%	6,67%
Časové rozlišení pasiv	-18,18%	633,33%	-89,39%	2171,43%	-40,88%

**Příloha č. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2016/2015</b>	<b>2017/2016</b>	<b>2018/2017</b>	<b>2019/2018</b>	<b>2020/2019</b>
Tržby z prodeje výrobku a služeb	19,04%	-27,98%	17,88%	26,56%	7,39%
Výkonová spotřeba	23,73%	-19,28%	4,89%	48,41%	-5,24%
Spotřeba materiálu a energie	32,67%	-25,14%	7,81%	47,76%	-1,42%
Služby	3,82%	-2,59%	-1,52%	49,99%	-14,26%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-81,57%	-433,09%	70,92%	-282,00%	138,53%
Aktivace	85,46%	-652,39%	29,21%	30,14%	-125,70%
Osobní náklady	-5,61%	3,91%	12,41%	37,13%	12,17%
Mzdové náklady	-5,84%	4,15%	11,98%	37,82%	12,43%
Náklady na SZZ a ostatní náklady	-4,99%	3,25%	13,57%	35,30%	11,46%
Náklady na SZZ	-5,30%	3,71%	13,36%	36,52%	12,70%
Ostatní náklady	-1,76%	-1,28%	15,80%	22,82%	-2,73%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12,45%	-30,03%	1,65%	-29,49%	-25,45%
úpravy hodnot v provozní oblasti-trvalé	7,15%	-30,84%	17,55%	-39,18%	-19,97%
Úpravy hodnot pohledávek	20950,00%	-13,54%	-254,40%	148,22%	-110,33%
Ostatní provozní výnosy	-36,99%	7,35%	51,08%	-25,31%	65,61%
Tržby z prodaného dl. Majetku	-5,71%	472,73%	-92,06%	626,67%	-54,13%
Tržby z prodaného materiálu	-27,46%	-21,34%	96,47%	-36,30%	141,78%
Jiné provozní výnosy	-48,60%	33,07%	36,89%	-18,47%	5,43%
Ostatní provozní náklady	-606,60%	114,26%	185,77%	-49,34%	23,19%
Zůstatková cena prodaného dl. Majetku	0,00%	100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
Prodaný materiál	-45,02%	-31,18%	230,89%	-64,59%	230,66%
Daně a poplatky v provozní oblasti	2,24%	-12,41%	20,00%	-8,33%	4,55%
Rezervy v provozní oblasti a koplex.nákl.	-100,00%	100,73%	200,00%	71,79%	-182,09%
Jiné provozní náklady	0,39%	68,60%	223,45%	-54,66%	-31,66%
Provozní výsledek hospodaření	2086,18%	-84,59%	47,77%	-261,14%	187,74%
Výnosové úroky a podobné výnosy	-25,00%	-83,33%	-100,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady	-28,67%	33,64%	53,15%	67,58%	17,71%
Ostatní finanční výnosy	7300,00%	306,08%	-63,73%	100,46%	129,98%
Ostatní finanční náklady	7,67%	269,29%	-55,02%	-37,72%	404,75%

Finanční výsledek hospodáření	30,50%	-190,00%	35,15%	48,15%	-342,17%
Výsledek hosp. před zdaněním	40084,62%	-94,09%	188,76%	-342,47%	144,48%
Daň z příjmu	0,00%	-100%	100,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za ú.o	40084,62%	-92,50%	127,31%	-342,47%	144,48%

**Příloha č. 10: Vývoj ukazatele IN95 společnosti IVEP, a. s. za období 2015-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Váhy</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>IN95</b>		<b>2,44</b>	<b>15,23</b>	<b>3,59</b>	<b>3,70</b>	<b>-0,07</b>	<b>2,71</b>
<b>V1(aktiva/cizí zdroje)</b>	<b>0,27</b>	1,12	2,04	1,34	1,34	0,85	0,87
<b>V2(EBIT/n.úroky)</b>	<b>0,11</b>	0,36	11,06	1,29	1,23	-1,18	0,88
<b>V3(EBIT/aktiva)</b>	<b>9,50</b>	0,06	1,23	0,18	0,25	-0,37	0,32
<b>V4(výnosy/aktiva)</b>	<b>0,51</b>	0,43	0,48	0,32	0,38	0,42	0,46
<b>V5(oběžná aktiva/krátkodobé závazky)</b>	<b>0,10</b>	0,47	0,42	0,46	0,50	0,21	0,18
<b>V6(závazky po lhůtě spl./výnosy)</b>	<b>8,27</b>	0	0	0	0	0	0

**Příloha č. 11: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru na nákup výrobní haly v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací od vedení IVEP, a. s.)

Částka:	Úrok:	Splatnost:	Anuita:		
<b>10252</b>	<b>1,80%</b>	<b>16 let</b>	<b>743,15</b>		
Rok:	PS:	Úrok:	Úmor:	Anuita:	KS:
2017	10252	184,54	558,62	743,15	9693,38
2018	9693,38	174,48	568,67	743,15	9124,71
2019	9124,71	164,24	578,91	743,15	8545,81
2020	8545,81	153,82	589,33	743,15	7956,48
2021	7956,48	143,22	599,93	743,15	7356,55
2022	7356,55	132,42	610,73	743,15	6745,81
2023	6745,81	121,42	621,73	743,15	6124,09
2024	6124,09	110,23	632,92	743,15	5491,17
2025	5491,17	98,84	644,31	743,15	4846,86
2026	4846,86	87,24	655,91	743,15	4190,95
2027	4190,95	75,44	667,71	743,15	3523,24
2028	3523,24	63,42	679,73	743,15	2843,51
2029	2843,51	51,18	691,97	743,15	2151,54
2030	2151,54	38,73	704,42	743,15	1447,11
2031	1447,11	26,05	717,10	743,15	730,01
2032	730,01	13,14	730,01	743,15	0,00

**Příloha č. 12: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru na nákup tepelného čerpadla v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací od vedení IVEP, a. s.)

Částka:	Úrok:	Splatnost:	Anuita:		
<b>7500</b>	<b>1,90%</b>	<b>10 let</b>	<b>830,59</b>		
Rok:	PS:	Úrok:	Úmor:	Anuita:	KS:
2021	7500	142,50	688,09	830,59	6811,91
2022	6811,91	129,43	701,16	830,59	6110,75
2023	6110,75	116,10	714,48	830,59	5396,27
2024	5396,27	102,53	728,06	830,59	4668,21
2025	4668,21	88,70	741,89	830,59	3926,32
2026	3926,32	74,60	755,99	830,59	3170,34
2027	3170,34	60,24	770,35	830,59	2399,99
2028	2399,99	45,60	784,99	830,59	1615,00
2029	1615,00	30,69	799,90	830,59	815,10
2030	815,10	15,49	815,10	830,59	0,00

**Příloha č. 13: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru COVID III**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací od vedení IVEP, a. s.)

<b>Částka:</b>	<b>Úrok:</b>	<b>Splatnost:</b>	<b>Anuita:</b>		
<b>8000</b>	<b>2,78%</b>	<b>4 roky</b>	<b>2140,91</b>		
<b>Rok:</b>	<b>PS:</b>	<b>Úrok:</b>	<b>Úmor:</b>	<b>Anuita:</b>	<b>KS:</b>
2020	8000	222,40	1918,51	2140,91	6081,49
2021	6081,49	169,07	1971,84	2140,91	4109,65
2022	4109,65	114,25	2026,66	2140,91	2083,00
2023	2083,00	57,91	2083,00	2140,91	0,00

**Příloha č. 14: Nový úvěr pro variantu finančního plánu č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Částka</b>	<b>Úrok</b>	<b>Splatnost</b>	<b>Anuita</b>			
<b>8000</b>		<b>10 let</b>	<b>941,20</b>			
<b>Rok:</b>	<b>PS:</b>	<b>Úrok:</b>	<b>Úmor:</b>	<b>Anuita:</b>	<b>KS:</b>	<b>KS:</b>
12/2021	8000,00	245,60	695,60	941,20	7304,40	2022
2022	7304,40	224,25	716,95	941,20	6587,45	2023
2023	6587,45	202,23	738,96	941,20	5848,49	2024
2024	5848,49	179,55	761,65	941,20	5086,84	
2025	5086,84	156,17	785,03	941,20	4301,81	
2026	4301,81	132,07	809,13	941,20	3492,68	
2027	3492,68	107,23	833,97	941,20	2658,70	
2028	2658,70	81,62	859,58	941,20	1799,13	
2029	1799,13	55,23	885,96	941,20	913,16	
2030	913,16	28,03	913,16	941,20	0,00	

### Příloha č. 15: Nový úvěr pro variantu finančního plánu č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Částka</b>	<b>Úrok</b>	<b>Splatnost</b>	<b>Anuita</b>			
<b>6000</b>		<b>10 let</b>	<b>705,90</b>			
<b>Rok:</b>	<b>PS:</b>	<b>Úrok:</b>	<b>Úmor:</b>	<b>Anuita:</b>	<b>KS:</b>	<b>KS:</b>
12/2021	6000,00	184,20	521,70	705,90	5478,30	2022
2022	5478,30	168,18	537,71	705,90	4940,59	2023
2023	4940,59	151,68	554,22	705,90	4386,37	2024
2024	4386,37	134,66	571,24	705,90	3815,13	
2025	3815,13	117,12	588,77	705,90	3226,36	
2026	3226,36	99,05	606,85	705,90	2619,51	
2027	2619,51	80,42	625,48	705,90	1994,03	
2028	1994,03	61,22	644,68	705,90	1349,35	
2029	1349,35	41,42	664,47	705,90	684,87	
2030	684,87	21,03	684,87	705,90	0,00	

### Příloha č. 16: Výnosové úroky pro finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Oček.skuteč.</b>	<b>Plán</b>		
	2021	2022	2023	2024
Státem Kompenzované úroky z úvěru COVID III	169,07	114,25	57,91	0,00
Výnosové úroky průměr	2,36	2,36	2,36	2,36
<b>Výnosové úroky celkem zaokrouhlené</b>	<b>171</b>	<b>117</b>	<b>60</b>	<b>2</b>

**Příloha č. 17: Vývoj tržeb CZ-NACE 27 a makroekonomických ukazatelů v období 2010-2020 let**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s., dat z MPO, dat z Kurzy. cz)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby za vl. výrobky a služby NACE-27</b>	184286331	211185765	211998664	220468482	244854492	261920331	260313110	281390460	292925905	315469001	303273049
<b>Realný HDP růst% v s.c</b>	2,3	2	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	5,2	3,2	3	-5,8
<b>Míra inflace spotřebitelských cen%</b>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2
<b>Cena mědi tuna/USD průměrná</b>	9803	7575	8044	7484	6226	4704	5526	7258	5819	6167	7758
<b>Tvorba hrub fix kap.% v s.c.</b>	1	0,9	-3,1	-2,5	3,9	10,2	-3	4,9	10	5,9	-7,5
<b>Nominální HDP (mil.Kč)</b>	3992870	4062323	4088912	4142811	4345766	4625378	4796873	5110743	5409665	5790348	5694387

**Příloha č. 18: Výběr nejvhodnějšího trendu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

výběr trendu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>polynomický trend R = 0,97</b>	<b><math>y = -0,00x^2 + 293,68x - 591\,048\,819,66</math></b>										
<b>Tržby NACE 27 skutečná hodnota</b>	184 286 331	211 185 765	211 998 664	220 468 482	244 854 492	261 920 331	260 313 110	281 390 460	292 925 905	315 469 001	303 273 049
tempo rustu trhu		15%	0%	4%	11%	7%	-1%	8%	4%	8%	
tržby NACE 27 teoretická hodnota N. HDP	581577242	601974199	609782857	625611915	685215739	767332191	817696843	909874185	997661598	1109460581	1081278755
index růstu trhu		104%	101%	103%	110%	112%	107%	111%	110%	111%	97%
<i>Odchylka skutečné hodnoty od teoretické</i>	<i>-215,58%</i>	<i>-185,04%</i>	<i>-187,64%</i>	<i>-183,76%</i>	<i>-179,85%</i>	<i>-192,96%</i>	<i>-214,12%</i>	<i>-223,35%</i>	<i>-240,58%</i>	<i>-251,69%</i>	<i>-256,54%</i>
<b>logaritmický trend R = 0,95</b>	<b><math>y = 296\,553\,196,65\ln(x) - 4\,301\,876\,891,72</math></b>										
<b>Tržby NACE 27 skutečná hodnota</b>	184 286 331	211 185 765	211 998 664	220 468 482	244 854 492	261 920 331	260 313 110	281 390 460	292 925 905	315 469 001	303 273 049
tempo rustu trhu		15%	0%	4%	11%	7%	-1%	8%	4%	8%	
tržby NACE 27 teoretická hodnota N.HDP	205737874	210851847	212786543	216670092	230853488	249345377	260141737	278937441	295794229	315961396	311005565
index růstu trhu		102%	101%	102%	107%	108%	104%	107%	106%	107%	98%
<i>Odchylka skutečné hodnoty od teoretické</i>	<i>-11,64%</i>	<i>0,16%</i>	<i>-0,37%</i>	<i>1,72%</i>	<i>5,72%</i>	<i>4,80%</i>	<i>0,07%</i>	<i>0,87%</i>	<i>-0,98%</i>	<i>-0,16%</i>	<i>-2,55%</i>

**Příloha č. 19: Stanovení plánovaných tržeb IVEP, a. s. pro variantu finančního plánu č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby pro variantu finančního plánu č.1 v tis.Kč	Minulý vývoj (skutečnost)											Oček. skutečnost	Prognóza								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2021	2022	2023	2024					
Data za podnik:																					
<b>Tržby IVEP</b>	51381	47561	50027	91636	62958	63756	75892	54654	64428	81540	87568	83000	97644	104197	102676						
Data za trh:																					
<b>Tržby za vl. výroby a služby NACE 27</b>	<b>184 286 331</b>	<b>211 185 765</b>	<b>211 998 664</b>	<b>220 468 482</b>	<b>244 854 492</b>	<b>261 920 331</b>	<b>260 313 110</b>	<b>281 390 460</b>	<b>292 925 905</b>	<b>315 469 001</b>	<b>303 273 049</b>										
tempo růstu trhu	14,60%	0,38%	4,00%	11,06%	6,97%	-0,61%	8,10%	4,10%	7,70%	-3,87%											
tržby NACE 27 teoretická hodnota N. HDP	205737874	210851847	212786543	216670092	230853488	249345377	260141737	278937441	295794229	315961396	311005565	331556553	355536331	373026642	386933667						
<i>meziroční index růstu trhu</i>	102%	101%	102%	107%	108%	104%	107%	106%	107%	98%											
tržní podíl	0,028%	0,023%	0,024%	0,042%	0,026%	0,024%	0,029%	0,019%	0,022%	0,026%	0,029%	0,025%	0,027%	0,028%	0,027%	korekce:	rok:				
<i>index tržního podílu (mira růstu trž.podílu)</i>	80,77%	104,78%	176,14%	61,86%	94,67%	119,77%	66,62%	113,24%	117,52%	111,71%	104,71%	104,71%	104,71%	104,71%	104,71%	109,71%	2022				
																101,71%	2023				
<i>index tržeb podniku (parametr g)</i>	82,78%	105,74%	179,35%	65,91%	102,25%	124,96%	71,43%	120,08%	125,53%	109,96%	111,63%	117,64%	106,71%	98,54%	95,00%	2024					

**Příloha č. 20: Stanovení plánovaných tržeb IVEP, a. s. pro variantu finančního plánu č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby pro variantu finančního plánu č.2 v tis.Kč	Minulý vývoj (skutečnost)											Oček. skutečnost	Prognóza								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2021	2022	2023	2024					
Data za podnik:																					
<b>Tržby IVEP</b>	51381	47561	50027	91636	62958	63756	75892	54654	64428	81540	87568	83000	86130	87450	87782						
Data za trh:																					
<b>Tržby za vl. výroby a služby NACE 27</b>	<b>184 286 331</b>	<b>211 185 765</b>	<b>211 998 664</b>	<b>220 468 482</b>	<b>244 854 492</b>	<b>261 920 331</b>	<b>260 313 110</b>	<b>281 390 460</b>	<b>292 925 905</b>	<b>315 469 001</b>	<b>303 273 049</b>										
tempo růstu trhu	14,60%	0,38%	4,00%	11,06%	6,97%	-0,61%	8,10%	4,10%	7,70%	-3,87%											
tržby NACE 27 teoretická hodnota N. HDP	205737874	210851847	212786543	216670092	230853488	249345377	260141737	278937441	295794229	315961396	311005565	331556553	355536331	373026642	386933667						
<i>meziroční index růstu trhu</i>	102%	101%	102%	107%	108%	104%	107%	106%	107%	98%											
tržní podíl	0,028%	0,023%	0,024%	0,042%	0,026%	0,024%	0,029%	0,019%	0,022%	0,026%	0,029%	0,025%	0,024%	0,023%	0,023%	korekce:	rok:				
<i>index tržního podílu (mira růstu trž.podílu)</i>	80,77%	104,78%	176,14%	61,86%	94,67%	119,77%	66,62%	113,24%	117,52%	111,71%	104,71%	104,71%	104,71%	104,71%	104,71%	96,77%	2022				
																96,77%	2023				
<i>index tržeb podniku (parametr g)</i>	82,78%	105,74%	179,35%	65,91%	102,25%	124,96%	71,43%	120,08%	125,53%	109,96%	111,63%	103,77%	101,53%	100,38%	96,77%	2024					

**Příloha č. 21: Meziroční růst indexu tržního podílu IVEP, a. s. za minulé období kromě roku 2013**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	průměr
meziroční růst indexu tržního podílu kromě roku 2013	80,77%	104,78%	61,86%	94,67%	119,77%	66,62%	113,24%	117,52%	111,71%	96,77%

**Příloha č. 22: Průměrná úroková sazba nákladů cizího kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady kapitálu	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bankovní úvěry dlouhodobé			3000000	7000000		963000	140000	9660000	9793000	9141000	8099000
Krátkodobé bankovní úvěry	7000000	5000000			3000000	4100000	2823000	957000	1591000	10375000	13342000
Úvěry celkem	7000000	5000000	3000000	7000000	3000000	5063000	2963000	10617000	11384000	19516000	21441000
Nákladové úroky	251000	214000	145000	126000	80000	150000	107000	143000	219000	367000	432000
Úroková sazba		3,06%	2,90%	4,20%	1,14%	5,00%	2,11%	4,83%	2,06%	3,22%	2,21%
Průměr							3,07%				

**Příloha č. 23: Vývoj podílů jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty na tržbách v minulém v období 2010-2020 let**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby</b>											
Tržby (tis.Kč)	51381	47561	50027	91636	62958	63756	75892	54654	64428	81540	87568
Podíl z tržeb	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Výkonová spotřeba</b>											
Výkonová spotřeba	36958	28375	38015	54271	45393	40497	50107	40446	42422	62960	59659
Podíl z tržeb	71,93%	59,66%	75,99%	59,22%	72,10%	63,52%	66,02%	74,00%	65,84%	77,21%	68,13%
<b>průměr</b>						<b>68,51%</b>					
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>											
Spotřeba materiálu a energie	25174	19907	28311	37424	29727	27950	37081	27758	29927	44219	43590
Podíl z tržeb	48,99%	41,86%	56,59%	40,84%	47,22%	43,84%	48,86%	50,79%	46,45%	54,23%	49,78%
<b>průměr</b>						<b>48,13%</b>					
<b>Služby</b>											
Služby	11784	8468	9704	16847	15666	12547	13026	12688	12495	18741	16069
Podíl z tržeb	22,93%	17,80%	19,40%	18,38%	24,88%	19,68%	17,16%	23,22%	19,39%	22,98%	18,35%
<b>průměr</b>						<b>20,38%</b>					
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>											
Změna stavu zásob vlastní činnosti	668	469	-5914	4966	-1233	5199	958	-3191	-928	-3545	1366
Podíl z tržeb	1,30%	0,99%	-11,82%	5,42%	-1,96%	8,15%	1,26%	-5,84%	-1,44%	-4,35%	1,56%
<b>průměr</b>						<b>-0,61%</b>					
<b>Aktivace</b>											
Aktivace	-7523	-427	-2052	-10257	-11236	-5318	-773	-5816	-4117	-2876	-6491
Podíl z tržeb	-14,64%	-0,90%	-4,10%	-11,19%	-17,85%	-8,34%	-1,02%	-10,64%	-6,39%	-3,53%	-7,41%
<b>průměr</b>						<b>-7,82%</b>					
<b>Jiné provozní výnosy</b>											
Jiné provozní výnosy	1107	1243	1924	1575	1809	1712	880	1171	1603	1307	1378
Podíl z tržeb	2,15%	2,61%	3,85%	1,72%	2,87%	2,69%	1,16%	2,14%	2,49%	1,60%	1,57%
<b>průměr</b>						<b>2,26%</b>					
<b>Jiné provozní náklady</b>											
Jiné provozní náklady	444	371	341	385	399	257	258	435	1407	638	436
Podíl z tržeb	0,86%	0,78%	0,68%	0,42%	0,63%	0,40%	0,34%	0,80%	2,18%	0,78%	0,50%
<b>průměr</b>						<b>0,76%</b>					
<b>upravu hodnot v prov oblasti (d)</b>											
upravu hodnot v prov oblasti (d)	0	0	0	0	0	2	421	364	-562	271	-28
Podíl z tržeb						0,00%	0,55%	0,67%	-0,87%	0,33%	-0,03%
<b>průměr</b>						<b>0,11%</b>					
<b>Daně a poplatky</b>											
Daně a poplatky	245	144	173	170	160	134	137	120	144	132	138
Podíl z tržeb	0,48%	0,30%	0,35%	0,19%	0,25%	0,21%	0,18%	0,22%	0,22%	0,16%	0,16%
<b>průměr</b>						<b>0,25%</b>					
<b>Rezervy v provozní oblasti</b>											
Rezervy v provozní oblasti	12	0	48	5105	4969	0	-8862	65	195	335	-275
Podíl z tržeb	0,02%	0,00%	0,10%	5,57%	7,89%	0,00%	-11,68%	0,12%	0,30%	0,41%	-0,31%
<b>průměr</b>						<b>0,22%</b>					

**Příloha č. 24: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby elektřiny pro finanční plán varianta č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení a dat z Kurzy.cz)

fin plán var. č. 1	skutečnost	oček. skuteč.	plán		
	2020	2021	2022	2023	2024
Cena elektřiny(1MWh/Kč)	1366	5464	5464	5464	5464
Spotřeba elektřiny(MWh)	260	260	290	290	290
Spotřeba elektřiny (tis.Kč)	355	622	1585	1585	1585
Tržby 2020 (tis.Kč)	87568	87568	87568	87568	87568
spotřeba elektřiny/tržby	0,41%	0,71%	1,81%	1,81%	1,81%
<b>meziroční změna p.b</b>		<b>0,30%</b>	<b>1,10%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

V roce 2021 výpočet elektřiny v tis. Kč byl proveden následujícím způsobem:

1. Zjištěná měsíční spotřeba elektřiny v 2021:

$$21,6667 \text{ MWh} = 260 \text{ MWh} / 12 \text{ měsíců}$$

$$195 \text{ MWh} = 21,6667 \text{ MWh} * 9 \text{ měsíců}$$

$$65 \text{ MWh} = 21,6667 \text{ MWh} * 3 \text{ měsíců}$$

2. Vypočítána spotřeba elektřiny za měsíce 1-9/2021 za cenu 1 366 MWh/Kč a 10-12/2021 za zvýšenou cenu 5 464 MWh/Kč:

$$266\,370 \text{ Kč} = 195 \text{ MWh} * 1366 \text{ MWh/Kč}$$

$$355\,160 \text{ Kč} = 65 \text{ MWh} * 5464 \text{ MWh/Kč}$$

$$621\,530 \text{ Kč} = 266\,370 \text{ Kč} + 355\,160 \text{ Kč}$$

$$622 \text{ tis. Kč} = 621,53 \text{ tis. Kč} = 621\,530 \text{ Kč} / 1\,000$$

**Příloha č. 25: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby mědi pro finanční plán varianta č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení, dat z Kurzy.cz a dat z Capital.com)

fin plán var. č. 1	skutečnost	oček. skuteč.	plán		
			2022	2023	2024
	2020	2021	2022	2023	2024
Cena mědi(tuna/Kč)	166571	214770	190080	176300	160500
Spotřeba mědi(tuna)	22	26	30	30	30
Spotřeba mědi(tis.Kč)	3665	5584	5702	5289	4815
Tržby 2020 (tis.Kč)	87568	87568	87568	87568	87568
spotřeba mědi/tržby	4,18%	6,38%	6,51%	6,04%	5,50%
<b>meziroční změna p.b</b>		2,19%	<b>0,14%</b>	<b>-0,47%</b>	<b>-0,54%</b>

**Příloha č. 26: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby elektřiny pro finanční plán varianta č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení a dat z Kurzy.cz)

fin plán var. č. 2	skutečnost	oček. skuteč.	plán		
			2022	2023	2024
	2020	2021	2022	2023	2024
Cena elektřiny(1MWh/Kč)	1366	5464	5464	5464	5464
Spotřeba elektřiny(MWh)	260	260	260	260	260
Spotřeba elektřiny (tis.Kč)	355	622	1421	1421	1421
Tržby 2020 (tis.Kč)	87568	87568	87568	87568	87568
spotřeba elektřiny/tržby	0,41%	0,71%	1,62%	1,62%	1,62%
<b>meziroční změna p.b</b>		0,30%	<b>0,91%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

**Příloha č. 27: Stanovení meziročních změn podílu spotřeby mědi pro finanční plán varianta č. 2**

(Zdroj: Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení, dat z Kurzy.cz a dat z Capital.com)

fin plán var. č. 2	skutečnost	oček. skuteč.	plán		
			2022	2023	2024
	2020	2021	2022	2023	2024
Cena mědi(tuna/Kč)	166571	214770	190080	176300	160500
Spotřeba mědi(tuna)	22	26	26	26	26
Spotřeba mědi(tis.Kč)	3665	5584	4942	4584	4173
Tržby 2020 (tis.Kč)	87568	87568	87568	87568	87568
spotřeba mědi/tržby	4,18%	6,38%	5,64%	5,23%	4,77%
<b>meziroční změna p.b</b>		2,19%	<b>-0,73%</b>	<b>-0,41%</b>	<b>-0,47%</b>

**Příloha č. 28: Celkové meziroční změny ceny a spotřeby mědi a elektřiny v p. b.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

meziroční změna p.b. celkem	oček.skuteč.	plán		
	2021	2022	2023	2024
fin plan var. č. 1	2,50%	<b>1,23%</b>	<b>-0,47%</b>	<b>-0,54%</b>
fin plan var. č. 2	2,50%	<b>0,18%</b>	<b>-0,41%</b>	<b>-0,47%</b>

**Příloha č. 29: Stanovení budoucích podílů na tržbách položky spotřeby materiálu a energie**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

změna podílu spotřeby materiálu a energie(průměr podílu+mez.změna p.b)	podíl na tržbách průměr	oček.skuteč.	plán		
		2021	2022	2023	2024
fin plan var. č. 1	48,13%	50,63%	51,86%	51,39%	50,85%
fin plan var. č. 2	48,13%	50,63%	50,81%	50,40%	49,93%

**Příloha č. 30: Předpověď vývoje ceny mědi podle Světové banky, předpověď vývoje kurzu CZK/USD podle Ministerstva financí ČR**

(Zdroj: Předpověď kurzu na základě Makroekonomické predikci MF ČR, předpověď cen mědi převzata z webové stránky Capital.com)

	2022	2023	2024
<b>Světová banka</b>	8800	8200	7500
<b>CZK/USD</b>	21,6	21,5	21,4

**Příloha č. 31: Stanovení mzdových nákladů pro očekávanou skutečnost a pro finanční plán**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	skutečnost		oček. skuteč.	plán		
	2020	2021		2022	2023	2024
Hrubé mzdové náklady tis.kč	20982	19858	20786	20786	20786	
počet zaměstnanců	56	53	55	55	55	
roční hrubá mzda na 1 zaměstnance	375	375	378	378	378	
Tržby 2020 (tis.Kč)	87568	87568	87568	87568	87568	
roční hrubá mzda na 1 zaměstnance/tržby	0,4279%	0,4279%	0,4316%	0,4316%	0,4316%	
<b>meziroční změna p.b</b>		0,0000%	<b>0,0037%</b>	<b>0,0000%</b>	<b>0,0000%</b>	

Výpočet roční hrubé mzdy na jednoho zaměstnance v roce 2020:

$$374,68 \text{ tis. Kč} = \frac{20\,982 \text{ tis. Kč}}{56}$$

*nabor dvou zaměstnanců za zvýšenou mzdu v roce 2022:*

$$38\,677 \times 2 = 77354$$

*roční mzda dvou nových zaměstnanců v roce 2022:*

$$77354 \times 12 = 928248 = 928 \text{ tis. Kč, zvýšení mzdových nákladů v roce 2022}$$

**Příloha č. 32: Plánované podíly na tržbách jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty pro variantu finančního plánu č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	průměr	Oček.skutečnost	Plán		
			2022	2023	2024
		2021			
Výkonová spotřeba	68,51%	71,01%	72,24%	71,77%	71,23%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	48,13%	50,63%	51,86%	51,39%	50,85%
<i>Služby</i>	20,38%	20,38%	20,38%	20,38%	20,38%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,61%	-0,61%	-0,61%	-0,61%	-0,61%
Aktivace	-7,82%	-7,82%	-7,82%	-7,82%	-7,82%
Jiné provozní výnosy	2,26%	2,26%	2,26%	2,26%	2,26%
Jiné provozní náklady	0,76%	0,76%	0,76%	0,76%	0,76%
uprawy hodnot v prov oblasti (dočasné+pohledávek)	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%
Daně a poplatky	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Rezervy v provozní oblasti	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%

**Příloha č. 33: Plánované podíly na tržbách jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty pro variantu finančního plánu č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	průměr	Oček.skutečnost	Plán		
			2022	2023	2024
		2021			
Výkonová spotřeba	68,51%	71,01%	71,19%	70,78%	70,31%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	48,13%	50,63%	50,81%	50,40%	49,93%
<i>Služby</i>	20,38%	20,38%	20,38%	20,38%	20,38%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,61%	-0,61%	-0,61%	-0,61%	-0,61%
Aktivace	-7,82%	-7,82%	-7,82%	-7,82%	-7,82%
Jiné provozní výnosy	2,26%	2,26%	2,26%	2,26%	2,26%
Jiné provozní náklady	0,76%	0,76%	0,76%	0,76%	0,76%
upravy hodnot v prov oblasti (dočasné+pohledávek)	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%
Daně a poplatky	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Rezervy v provozní oblasti	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%

**Příloha č. 34: Koefficient náročnosti růstu tržeb na investice do výzkumu a vývoje a do softwaru**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nehmotný majetek (Nehmotné výsledky vývoje)</b>										
Stav majetku ke konci roku			10681	17597	15774	8907	6697	2418	828	10005
Odpisy			3246	3839	6529	6867	3865	4279	1590	414
Investice netto (rozdíl dvou netto hodnot majetku)				6916	-1823	-6867	-2210	-4279	-1590	9177
Investice brutto (odpis + investice netto)				10755	4706	0	1655	0	0	9591
Investiční náročnost růstu tržeb 2016-2020							<b>9,40%</b>			

<b>Nehmotný majetek (Software)</b>										
Stav majetku ke konci roku			234	17	384	321	252	94	115	216
Odpisy			123	217	26	119	146	158	100	83
Investice netto (rozdíl dvou netto hodnot majetku)				-217	367	-63	-69	-158	21	101
Investice brutto (odpis + investice netto)				0	393	56	77	0	121	184
Investiční náročnost růstu tržeb 2014-2020							<b>0,81%</b>			

Stanovení výše potřebných investic pro finanční plán varianta č. 1:

$$9,4039 \% \times (102\,676,1470 - 87\,568,0000) = 1\,421 \text{ tis. Kč}$$

$$0,8086 \% \times (102\,676,1470 - 87\,568,0000) = 122 \text{ tis. Kč}$$

### Příloha č. 35: Odpisy nového majetku a tepelného čerpadla

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IVEP a. s.)

Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje: 1 421 tis. Kč

Měsíční odpis: 1421 tis. Kč / 48 měsíců = 29, 60 tis. Kč

Odepisovat od února 2022 = 29, 60 tis. Kč × 11 měsíců = 325, 65 tis. Kč

	PS	Odpisy	KS
2022	1421	325,65	1095,35
2023	1095	355,25	740,10
2024	740	355,25	384,85
2025	385	355,25	29,60
2026	29,60	29,60	0,00

Software: 122 tis. Kč

Měsíční odpis: 122 tis. Kč / 40 měsíců = 3, 05 tis. Kč

Odepisovat od února 2022 = 3, 05 tis. Kč × 11 měsíců = 33, 55 tis. Kč

	PS	Odpisy	KS
2022	122	33,55	88,45
2023	88	36,60	51,85
2024	52	36,60	15,25
2025	15,25	15,25	0,00

Tepelné čerpadlo: 7 500 tis. Kč

Měsíční odpis: 7 500 tis. Kč / 60 měsíců = 125 tis. Kč

Odepisovat od února 2021 = 125 tis. Kč × 11 měsíců = 1 375 tis. Kč

	PS	Odpisy	KS
2021	7500	1375	6125
2022	6125	1500	4625
2023	4625	1500	3125
2024	3125	1500	1625
2025	1625	1500	125
2026	125	125	0

**Příloha č. 36: Stanovení položky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a položky odpisů pro finanční plán varianta č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s.)

Úprava stálých aktiv v roce 2019 a 2020, jež je nutná pro následný výpočet, o položky: pozemky, nedokončený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek:

**rok 2019:**  $56\,133 - 17\,091 - 9\,591 - 33 = 29\,418$  tis. Kč

**rok 2020:**  $61\,331 - 17\,091 - 5\,905 = 38\,335$  tis. Kč

**Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek pro finanční plán:**

**rok 2021:**  $38\,335 - 5\,747 + 7\,500 = 40\,088$  tis. Kč

**rok 2022:**  $40\,088 - 7\,869 + 1\,421 + 122 = 33\,762$  tis. Kč

**rok 2023:**  $33\,762 - 8\,519 = 25\,243$  tis. Kč

**rok 2024:**  $25\,243 - 8\,261 = 16\,982$  tis. Kč

**Odpisy pro finanční plán:**

**rok 2021:**  $\frac{3\,355}{29\,418} \times 38\,335 + 1\,375 = 5\,747$  tis. Kč

**rok 2022:**  $\frac{5\,747}{38\,335} \times 40\,088 + 1\,500 + 325,65 + 33,55 = 7\,869$  tis. Kč

**rok 2023:**  $\frac{7\,869}{40\,088} \times 33\,762 + 1\,500 + 355,25 + 36,60 = 8\,519$  tis. Kč

**rok 2024:**  $\frac{8\,519}{33\,762} \times 25\,243 + 1\,500 + 355,25 + 36,60 = 8\,261$  tis. Kč

**Příloha č. 37: Stanovení položky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a položky odpisů pro finanční plán varianta č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek IVEP, a. s.)

Úprava stálých aktiv v roce 2019 a 2020, jež je nutná pro následný výpočet, o položky: pozemky, nedokončený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek:

**rok 2019:** 56 133 – 17 091 – 9 591 – 33 = **29 418 tis. Kč**

**rok 2020:** 61 331 – 17 091 – 5 905 = **38 335 tis. Kč**

**Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek pro finanční plán:**

**rok 2021:** 38 335 – 5 747 + 7 500 = **40 088 tis. Kč**

**rok 2022:** 40 088 – 7 510 = **32 578 tis. Kč**

**rok 2023:** 32 578 – 7 603 = **24 975 tis. Kč**

**rok 2024:** 24 975 – 7 329 = **17 646 tis. Kč**

**Odpisy pro finanční plán:**

**rok 2021:**  $\frac{3\,355}{29\,418} \times 38\,335 + 1\,375 = 5\,747$  tis. Kč

**rok 2022:**  $\frac{5\,747}{38\,335} \times 40\,088 + 1\,500 = 7\,510$  tis. Kč

**rok 2023:**  $\frac{7\,510}{40\,088} \times 32\,578 + 1\,500 = 7\,603$  tis. Kč

**rok 2024:**  $\frac{7\,603}{32\,578} \times 24\,975 + 1\,500 = 7\,329$  tis. Kč

**Příloha č. 38: Průměrná doba obratu ve dnech jednotlivých položek oběžného majetku a krátkodobých závazků v minulém období**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů IVEP, a. s.)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Materiál</b>	27,57	19,20	25,83	19,22	22,74	22,15
<i>průměr</i>				<b>22,78</b>		
<b>Nedokončená výroba a polotovary</b>	28,62	25,05	58,34	54,98	58,27	45,67
<i>průměr</i>				<b>45,15</b>		
<b>Výrobky</b>	8,92	7,76	8,32	7,09	6,65	9,09
<i>průměr</i>				<b>7,97</b>		
<b>Poskytnuté zálohy na zásoby</b>	18,27	1,67	0,47	2,71	0,43	0,72
<i>průměr</i>				<b>4,05</b>		
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	75,73	103,62	63,40	56,37	64,25	72,78
<i>průměr</i>				<b>72,69</b>		
<b>Stát daňové pohledávky</b>	3,58	7,95	3,43	1,02	7,39	0,05
<i>průměr</i>				<b>3,90</b>		
<b>Krátkodobé poskytnuté zálohy</b>	0,79	2,10	1,39	1,98	7,55	0,46
<i>průměr</i>				<b>2,38</b>		
<b>Jiné pohledávky</b>	0,00	0,00	8,26	13,28	18,30	0,85
<i>průměr</i>				<b>10,17</b>		
<b>Krátkodobé závazky z obchodního styku</b>	19,10	28,73	33,53	23,44	36,71	23,85
				<b>27,56</b>		
<b>stát</b>	0,44	0,64	0,79	0,85	0,99	1,59
				<b>0,88</b>		
<b>krátkodobé zálohy</b>	3,90	3,20	2,41	1,30	4,25	3,99
				<b>3,18</b>		
<b>jiné závazky</b>	0,22	0,14	0,21	1,04	0,20	0,20
				<b>0,34</b>		

**Příloha č. 39: Stanovení potřebné výše peněžních prostředků pro dosažení potřebné výše ukazatele hotovostní likvidity pro finanční plán varianta č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potřebná výše ukazatele hotovostní likvidity = 0,35

Stanovení orientační výše peněžních prostředku pro udržení potřebné výše likvidity:

$$\text{rok 2022: } \frac{x}{15\,303} = 0,35; x = 5\,356 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{rok 2023: } \frac{x}{15\,877} = 0,35; x = 5\,557 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{rok 2024: } \frac{x}{15\,744} = 0,35; x = 5\,510 \text{ tis. Kč}$$

Původní výkaz cash flow fin. plán varianta č. 1 před korekcí o potřebné cizí zdroje:

očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	4 981,00	566,88	-2 441,31	1 884,96
Výsledek hospodaření za účetní období	-2 112,45	-616,32	1 689,00	2 066,61
Odpisy stálých aktiv	5 747,00	7 869,00	8 519,00	8 261,00
Změny stavu nepěněžních složek pracovního kapitálu	-10 727,78	-5 379,33	-2 462,52	-3 428,41
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-2 483,24	-3 576,63	-1 600,69	371,55
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 685,97	1 405,08	573,79	-4 133,19
Změna stavu zásob	441,43	-3 207,78	-1 435,62	333,23
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	-7 093,23	<b>1 873,35</b>	<b>7 745,48</b>	<b>6 899,20</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 753,00	6 326,00	8 519,00	8 261,00
Odpisy stálých aktiv	-5 747,00	-7 869,00	-8 519,00	-8 261,00
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	-7 500,00	<b>-1 543,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Změna dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím	10 179,12	-3 338,55	-3 419,21	-1 360,97
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	10 179,12	<b>-3 338,55</b>	<b>-3 419,21</b>	<b>-1 360,97</b>
<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	-4 414,12	-3 008,20	4 326,28	5 538,23
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	566,88	-2 441,31	1 884,96	7 423,19

	2022	2023	2024
Původní CF	-2 441	1 885	7 423
Orientační pen.prostř.	5 356	5 557	5 510
Potřeba cizích zdrojů	7 797	3 672	-

Potřeba úvěru ve výši 8 000 tis. Kč na konci roku 2021

**Příloha č. 40: Stanovení potřebné výše peněžních prostředků pro dosažení potřebné výše ukazatele hotovostní likvidity pro finanční plán varianta č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potřebná výše ukazatele hotovostní likvidity = 0,35

Stanovení orientační výše peněžních prostředku pro udržení potřebné výše likvidity:

$$\text{rok 2022: } \frac{x}{14\,295} = 0,35; x = 5\,003 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{rok 2023: } \frac{x}{14\,411} = 0,35; x = 5\,044 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{rok 2024: } \frac{x}{14\,440} = 0,35; x = 5\,054 \text{ tis. Kč}$$

Původní výkaz cash flow fin. plán varianta č. 2 před korekcí o potřebné cizí zdroje:

očekávaná skutečnost	plán			
	2021	2022	2023	2024
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	4 981,00	566,88	-244,91	323,04
Výsledek hospodáření za účetní období	-2 112,45	-3 930,18	-3 119,85	-2 151,91
Odpisy stálých aktiv	5 747,00	7 510,00	7 603,00	7 329,00
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-10 727,78	-1 053,06	-495,99	-124,79
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-2 483,24	-764,46	-322,40	-81,12
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 685,97	397,02	115,57	29,08
Změna stavu zásob	441,43	-685,62	-289,15	-72,75
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	-7 093,23	<b>2 526,76</b>	<b>3 987,16</b>	<b>5 052,30</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 753,00	7 510,00	7 603,00	7 329,00
Odpisy stálých aktiv	-5 747,00	-7 510,00	-7 603,00	-7 329,00
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	-7 500,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Změna dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím	10 179,12	-3 338,55	-3 419,21	-1 360,97
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	10 179,12	<b>-3 338,55</b>	<b>-3 419,21</b>	<b>-1 360,97</b>
<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	-4 414,12	-811,79	567,95	3 691,33
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	566,88	-244,91	323,04	4 014,37

	2022	2023	2024
Původní CF	-245	323	4 014
Orientační pen.prostř.	5 003	5 044	5 054
Potřeba cizích zdrojů	5 248	4 721	1040

Potřeba úvěru ve výši 6 000 tis. Kč na konci roku 2021