

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy

K&K TECHNOLOGY, a. s.

Assessment of investment project effectiveness in the company

K&K TECHNOLOGY, a. s.

Martina Sudová

Plzeň, 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy K&K TECHNOLOGY, a. s.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. dubna 2013

.....
podpis autora

Vřelé poděkování patří vedoucí této diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za podporu, vstřícný přístup a cenné připomínky při konzultacích jednotlivých částí práce.

Děkuji též Ing. Miroslavu Nedvědovi, ekonomickému řediteli společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s., za ochotu a poskytnutí potřebných informací k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	1
1 PROFIL SPOLEČNOSTI	2
1.1 VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU	2
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	3
1.3 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	4
2 STRATEGICKÝ ZÁMĚR.....	6
2.1 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	6
2.2 VIZE SPOLEČNOSTI	7
2.3 CÍLE SPOLEČNOSTI	9
2.4 STRATEGIE K DOSAŽENÍ CÍLŮ	10
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	12
3.1 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	13
3.1.1 Makroprostředí.....	13
3.1.2 Mezoprostředí	18
3.1.3 Vyhodnocení výsledků externí analýzy	21
3.2 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	22
3.2.1 Vyhodnocení výsledků interní analýzy.....	32
4 CHARAKTERISTIKA INVESTIČNÍHO PROJEKTU	33
4.1 POPIS INVESTIČNÍHO PROJEKTU	33
4.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	37
4.3 ÚSEČKOVÝ (GANTTŮV) DIAGRAM	38
5 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	41
5.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	41
5.1.1 Plán výnosů.....	41
5.1.2 Plán nákladů.....	46
5.2 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ROZVAHA	51
5.2.1 Plán aktiv	51
5.2.2 Plán pasiv	55
5.3 PLÁNOVANÝ VÝKAZ CASH-FLOW.....	59
6 HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	63
6.1 DOBA NÁVRATNOSTI	65
6.2 KRITÉRIA ZALOŽENÁ NA DISKONTOVÁNÍ.....	66

6.2.1 Čistá současná hodnota	66
6.2.2 Vnitřní výnosové procento.....	70
7 RIZIKA A VARIANTNÍ SCÉNÁŘE	73
7.1 ANALÝZA CITLIVOSTI	73
7.2 VARIANTNÍ SCÉNÁŘE.....	75
7.2.1 Realistický scénář	75
7.2.2 Pesimistický scénář.....	76
8 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A VLIV NA PODNIK	80
9 ZÁVĚR.....	81
10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	83
11 SEZNAM LITERATURY	86
ABSTRAKT.....	88
ABSTRACT	89
12 SEZNAM PŘÍLOH	I

ÚVOD

Diplomová práce s názvem: „Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy K&K TECHNOLOGY, a. s.“ je zaměřena na stanovení návratnosti a efektivnosti realizace investičního projektu rekonstrukce výrobní haly a její vybavení výrobním zařízením.

V roce 2011 se firmě naskytla příležitost koupit areál bývalého masokombinátu v Klatovech. Již delší dobu si byla vědoma potřeby rozšíření výrobních prostor, proto tento krok udělala spontánně, bez větších úvah, což pro firmu K&K TECHNOLOGY, a. s. není typickým jednáním. Učinit však toto rozhodnutí, aniž by bylo stanoveno, zda je to pro firmu vhodná a návratná investice bylo velmi riskantní. Nicméně firma si uvědomuje důležitost stanovení ukazatelů, díky kterým se dá zjistit, zda je pro firmu daná investice výhodná. Proto, ač zpětně, bude vypočítána návratnost této investice a stanoveno, zda je pro firmu přijatelná či nikoli.

Tato práce je členěna do osmi kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou firmy včetně jejího historického vývoje a popisu služeb, které poskytuje. Druhá kapitola přibližuje strategický záměr společnosti a postupně je vymezeno poslání firmy, její vize, stanovené cíle a strategie k dosažení těchto cílů. Následující třetí kapitola analyzuje interní a externí prostředí, ve kterém firma působí, s důrazem na určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Ve čtvrté kapitole je přistoupeno k samotné charakteristice investičního projektu, v rámci níž je sestaven logický rámec projektu, díky kterému je možné získat přehledné informace o průběhu projektu. V rámci této kapitoly je dále pro vizuální názornost časového harmonogramu všech fází projektu sestaven Ganttův diagram. Stěžejní kapitolou práce je pátá kapitola, která podrobně rozebírá sestavení finančního plánu, to znamená plánu výkazu zisku a ztráty, výkazu rozvaha a cash-flow, které uvažují variantu s investicí. Neméně podstatná šestá kapitola zahrnuje hodnocení ekonomické efektivnosti projektu s využitím přírůstkové metody. Jako hodnotící kritéria byla zvolena doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Výsledky analýzy citlivosti, stanovení rizik projektu a popis realistického a pesimistického scénáře je uveden v kapitole sedmé. Závěrem diplomové práce je shrnující osmá kapitola s agregací realistického a pesimistického scénáře a jejich vlivem na budoucí vývoj v podniku.

1 PROFIL SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude nejprve stručně představena společnost K&K TECHNOLOGY, a. s., včetně jejího historického vývoje, a následně budou popsány služby, které poskytuje.

1.1 VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU

Název:	K&K TECHNOLOGY, a. s.
Sídlo:	Zlatnická 33, 339 01 KLATOVY
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, mimo zboží, na které je třeba zvláštní povolení, v režimu živnosti volné, poskytování software, projektová činnost ve výstavbě, projektování elektrických zařízení, inženýrská činnost v investiční výstavbě v režimu živnosti volné, výstavba, rekonstrukce a opravy staveb a zařízení pro oblast vodárenství, čistírenství a výroby tepla a pro elektrické napájení, ovládání, měření a řízení technologických procesů, provozované průmyslovým způsobem, silniční motorová doprava nákladní, výroba, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických, zdvihacích, plynových a tlakových zařízení, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany, opravy silničních vozidel
Datum zápisu:	10. dubna 1996
Základní kapitál:	16 800 000,- Kč, splacen v plné výši, tvořen 240 ks akcií o nominální hodnotě 70 000,- Kč za jeden kus
Kapitálové účastí:	k 31. 12. 2011 60 % podíl ve společnosti Šumavské vodovody a kanalizace, a. s., 56 % podíl ve společnosti BIOGAS TECHNOLOGY, a. s. (Justice.cz, 2012)

1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI

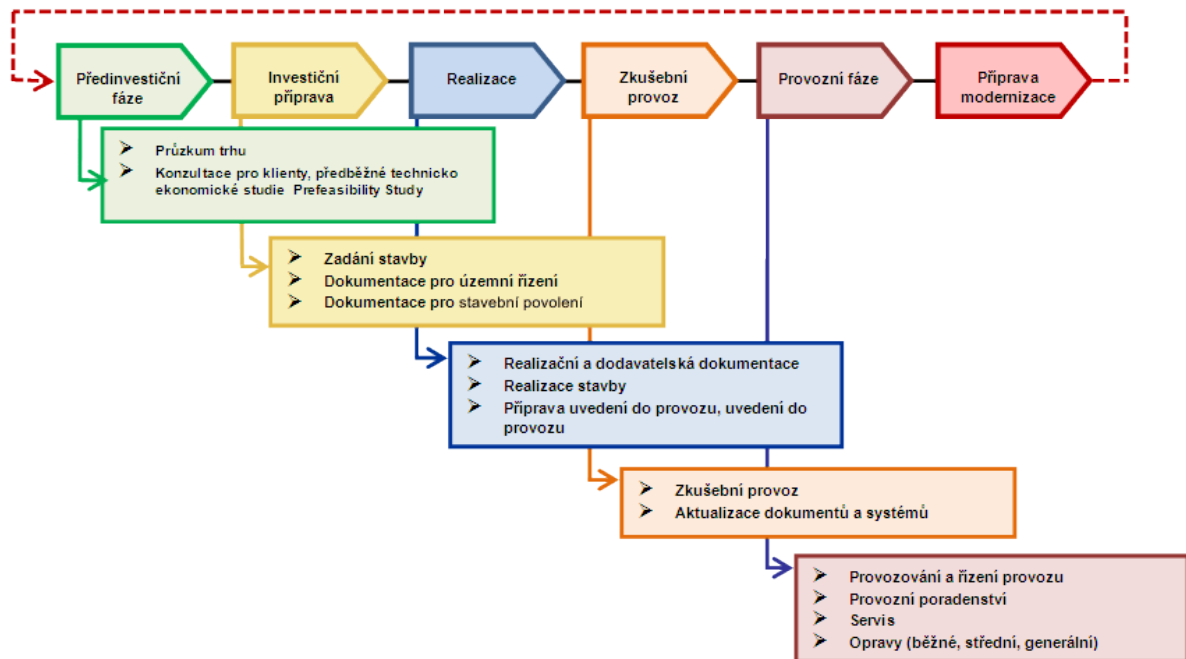
Akciová společnost K&K TECHNOLOGY byla založena v roce 1991 v Klatovech panem Václavem Kutilem. Původně se tato firma zaměřovala na projektování vodohospodářských staveb, ale po přechodu na společnost s ručením omezeným s názvem K&H Klatovy se ubírá směrem zajišťování dodávek technologií čistíren odpadních vod a s tím spojenými montážními pracemi. Při svém založení měla firma pracovní tým skládající se z jedenácti zaměstnanců a do roku 2012 vzrostl jejich počet na 123. Tím, že docházelo k rozšiřování firmy, bylo potřeba i nových a větších prostor. Z původních dvou pronajatých kanceláří o velikosti jen 40m² se v roce 1993 stěhuje do nově zakoupeného objektu ve Voříškově ulici v Klatovech. Do tohoto objektu se časem přesune výroba speciálních výrobků pro čistírny odpadních vod, a proto se v roce 1997 stěhuje vedení společnosti do objektu v ulici Čs. legií v centru Klatov. V roce 1999 je zakoupen další dům v centru města ve Zlatnické ulici, který je v současné době hlavním objektem firmy a sídlem společnosti. Vzhledem k dynamickému rozvoji společnosti začala firma v roce 2010 připravovat nové sídlo společnosti. (K&K TECHNOLOGY, 2012)

Pro firmu je stěžejný také rok 1994, kdy zvítězila ve veřejné soutěži na provozovatele vodovodní a kanalizační infrastruktury města Klatov a přilehlých obcí a zároveň spolu s městem Klatovy zakládá provozní společnost Šumavská vodárenská k. s. a jako svou další činnost zahajuje provozování vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod. Rozhodující jsou roky 1994 a 1995, kdy firma K&H Klatovy začíná spolupracovat s firmou KINETIC KT s. r. o, která tehdy zajišťovala realizaci průmyslové elektroniky a řídicích systémů. Toto partnerství posléze vedlo v založení společného podniku K&H KINETIC Slovakia s. r. o. se sídlem ve slovenské Lupče a počátkem roku 1996 dochází k založení K&H KINETIC a. s. v Klatovech. Tato nová společnost pokrývá oblast dodávek technologií městských průmyslových i zemědělských čistíren odpadních vod včetně počítačových řídicích systémů. Postupem času se firma K&H KINETIC a. s. stala významným podnikem oboru jak v České, tak i ve Slovenské republice a snaží se expandovat na zahraniční trhy. Z tohoto důvodu v roce 2003 vzniklo zastoupení pro Rusko a v roce 2004 zastoupení pro Moldávii. Na závěr je třeba uvést, že v roce 2011 došlo ke změně obchodního jména K&H Kinetic, a. s. na K&K TECHNOLOGY, a. s. (K&K TECHNOLOGY, 2012)

1.3 POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Životní cyklus projektu poskytovaného firmou K&K TECHNOLOGY, a. s. bychom mohli rozdělit do šesti částí: předinvestiční fáze, investiční příprava, realizace, zkušební provoz, provozní fáze a příprava modernizace. V první fázi musí dojít nejprve k průzkumu trhu a zároveň firma poskytuje posudky a konzultace pro své klienty. Důležitým faktorem je však provedení předběžné technickoekonomické studie, tzv. prefeasibility study, kde se řeší například otázky strategie projektu, marketingu, technické a technologické otázky a zejména harmonogram celé realizace. Důležité je dodat, že i v této oblasti firma disponuje vlastními specialisty, kteří mají možnost používat vlastní akreditované laboratoře skupiny K&K. Dále následuje fáze investiční přípravy, kde dochází ke konkrétnímu zadání stavby a předání dokumentace pro územní řízení a pro stavební povolení. Nyní již může být celá stavba realizována a postupně připravována k uvedení do provozu. Ještě před tím, než se projekt dostane do provozní fáze, musí nezbytně dojít ke zkušebnímu provozu. Firma K&K TECHNOLOGY, a. s. zajišťuje samozřejmě také komplexní poradenství pro provoz těchto staveb, sledování a optimalizaci technologických procesů, servis, modernizaci, běžné a generální opravy. Je třeba zmínit, že firma má tedy zkušenosti jak s výstavbou nových zařízení, tak i s modernizací a rekonstrukcí stávajících zařízení. (K&K TECHNOLOGY, 2012)

Obrázek 1: Životní cyklus projektu a služby skupiny K&K



Zdroj: K&K TECHNOLOGY, 2012

Dodávky a montáž technologií zajišťují zejména pracovníci firmy, kteří mají dlouholeté zkušenosti a díky tomu mohou zajistit vysokou kvalitu investičních celků a jejich částí. Firma své výrobní možnosti a kapacity nevyužívá jen pro své potřeby, ale poskytuje je také zájemcům z řad firem i jednotlivců. (K&K TECHNOLOGY, 2012)

2 STRATEGICKÝ ZÁMĚR

Strategie a akce prováděné v podniku by měly být směřovány k tomu, aby podnik především neztrácel svoji konkurenceschopnost. Nejde tedy o to, aby dosáhl svých stanovených cílů za každou cenu, ale aby jich dosáhl posílen s udržení stabilní pozice na trhu. Podnik musí tedy znát a rozumět prostředí, ve kterém se nachází, protože právě jeho vývoj je determinující k tomu, aby se vymezila představa, jak se má firma vyvíjet. Z tohoto důvodu je důležité přesné vymezení poslání firmy, ze kterého se následně odvíjí vize, cíle a strategie k dosažení těchto cílů.

2.1 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI

Efektivní poslání vyvolává pozitivní pocity a emoce, týkající se organizace a vytváří dojem, že firma je úspěšná, má směr, stojí za věnovaný čas, podporu a investice. (David, 1993, s. 98) „Poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti a předpokládané vlivy prostředí. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifčnost podnikatelského programu, na motivační prvky.“ (Šulák, 2005, s. 22)

Posláním společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. je realizace technologických dodávek pro čistírny odpadních vod a úpravy pitných vod od projektové činnosti až po předání a zaškolení personálu, komplexní realizace bioplynových stanic, tvorba, dodání a oživení řídicích programů pro technologická zařízení, výroba speciálních zařízení pro čistírny odpadních vod a bioplynové stanice a výroba konstrukcí pro tuzemské i zahraniční zákazníky. Ke splnění tohoto záměru využívají svou dlouholetou tradici a odborné zkušenosti, ale také vlastní vývoj a inovace. Neustálým zvyšováním kvality všech činností, zlepšováním veškerých firemních procesů a dosahováním vyváženého poměru mezi cenou a parametry jejich technologií, chtějí udržet vysoký standard poskytovaných služeb, aby uspokojili současné i budoucí požadavky zákazníků a v neposlední řadě, aby upevnili svou pozici na trhu. Etika podnikání a neustálý odborný rozvoj vlastních zaměstnanců také patří mezi priority.

2.2 VIZE SPOLEČNOSTI

„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Musí respektovat požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným stranám (stakeholders) a vytvářet pozitivní pocity pro motivaci. Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Obecně se ve vizi odráží následujících devět faktorů:

- zákazníci strategického záměru,
- produkt a jeho výjimečnost,
- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategická dimenze záměru,
- filozofie záměru,
- vliv na koncepci a postavení podniku,
- veřejná image,
- sociální koncepce.“ (Fotr, 2012, s. 34)

Zákazníci

Společnost má v plánu v horizontu následujících třech let i nadále uspokojovat všechny své dosavadní zákazníky výrobou vysoce kvalitních výrobků a pečlivou realizací svých projektů. I v dalších letech má v úmyslu udržet si své zákazníky inovací a modifikací svých stávajících výrobků, ale také výrobou nových výrobků. Pro své zákazníky chce být i nadále tím nejlepším dodavatelem.

Produkty

Pro následující období třech let je cílem firmy svými výrobky uspokojit poptávku na trhu, a aby vyráběné výrobky svou kvalitou předčily výrobky konkurence. Celý výrobní program je koncipován tak, aby odpovídal stávajícím normám a splňoval požadavky vyplývající ze zákona.

Trhy

Firma K&K TECHNOLOGY, a. s. si chce i nadále udržet významnou pozici na celém českém, ale i na slovenském trhu. V následujícím období uvažuje více o změření na ruské trhy, kde by chtěla nejen realizovat pouze dosavadní projektovou činnost, ale především se zaměřit také na konkrétní dodávky.

Technické, technologické a užité přednosti produktu

V horizontu tří let chce firma stále sledovat vývoj nejnovějších technologií v celosvětovém měřítku a hledat cesty, jak je implementovat na domácím trhu. Prioritou je i nadále spolupráce se zahraničními i tuzemskými dodavateli. Kombinací jejich pomoci a svých vlastních výrobních kapacit pak budou opět schopni zajistit produkty nejlepší kvality.

Strategie záměru

Tím, že firma K&K TECHNOLOGY, a. s. již provedla investici do nové výrobní haly, bude jejím úkolem v následujícím období třech let zajistit, aby tato investice byla zhodnocována, aby tedy byla efektivní, rentabilní a návratná. Firma chce zajistit růst tržeb, což uskuteční výrobou kvalitních výrobků v nové výrobní hale tak, aby korespondovaly s požadavky zákazníků.

Filosofie záměru

Filozofií podniku je především budovat a prohlubovat dodavatelsko-odběratelské vztahy se svými zákazníky a uspokojovat jejich přání a požadavky. Firma K&K TECHNOLOGY, a. s. chce vyrábět výrobky, které budou technologicky vyspělé, kvalitní a spolehlivé, a to vše při respektování norem nejen v oblasti jakosti, ale také s důrazem na ochranu životního prostředí.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Firma hodlá upevnit svou pozici jednoho z předních dodavatelů čistíren odpadních vod na trhu a zamezit tak vstupu nových konkurentů do tohoto typu odvětví.

Veřejná image

Velký důraz chce dále klást společnost K&K TECHNOLOGY a. s. na ochranu životního prostředí. Tomu uzpůsobuje veškeré podnikové procesy tím, že se snaží minimalizovat jejich negativní vlivy. Tento svůj kladný postoj k životnímu prostředí chce dostat ještě více do podvědomí zaměstnanců, zákazníků, ale i dodavatelů a stát se tak pro ně zajímavějšími.

Sociální koncepce

I nadále se chce firma zaměřovat nejen na své zákazníky, ale také na zaměstnance. Příjemným pracovním prostředím, možností dále se kvalifikovat nebo poskytováním sociálního zázemí, se firma bude snažit je motivovat k lepším pracovním výkonům, protože spokojení zaměstnanci pro ně nadále budou jednou z priorit.

2.3 CÍLE SPOLEČNOSTI

„Cíle bývají obvykle založené na zkušenostech a výsledcích, kterých dosahovala společnost v minulosti, a očekáváních společnosti, omezených realitou.“ (Bělohlávek, 2001, s. 195) Cíle používáme pro určení, co by se mělo za plánované období dosáhnout. (Karlöf, 2006, s. 48) Strategickými cíli tedy popisujeme plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje vize, kterou jsme zpracovali. Každý cíl je nutné vyjádřit v měřitelných ukazatelích tak, aby vypovídali o stupni dosažení cíle. Počet takových cílů by měl být co nejnižší a důležitý je těsný soulad s vizí. (Fotr, 2012, s. 36)

„Pravidlem pro vytvoření cíle je, že by měl být:

- specific (specifický);
- measurable (měřitelný);
- acceptable (přijatelný);
- realistic (reálný);
- time-bounded (časově ohraničený).“ (Karlöf, 2006, s. 49)

Jedná se tedy o pravidlo SMART, které je ale někdy rozšířeno o další dva prvky a to:

- ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);
- resourced (zaměřený na zdroje).“ (Fotr, 2012, s. 36, 37)

Střednědobé cíle společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. na období 2013 až 2015 vycházejí tedy z vize společnosti a berou ohled na současný i odhadovaný budoucí stav v daném odvětví. Podle podmínek, stanovených v předcházejícím odstavci, si společnost stanovila následující cíle, kterých chce v daném období dosáhnout.

V rámci cílů v oblasti tržeb by firma chtěla:

- získat alespoň jednu zakázku na výstavbu čističky odpadních vod na ruském trhu,
- dosáhnout růstu celkových tržeb do roku 2015 oproti roku 2012 alespoň o 20 %, a to díky investici v podobě rekonstrukce nové výrobní haly, díky níž dojde k rozšíření výrobní kapacity.

Podle výsledků finanční analýzy dosahuje firma v oblasti ukazatele celkové zadluženosti v posledních dvou letech poměrně vysokých hodnot oproti předcházejícím rokům.

V období vize by proto firma chtěla:

- snížit hodnotu ukazatele celkové zadluženosti ze současných 0,74 nejméně na hodnoty kolem 0,5.

V personální oblasti bude usilovat o:

- zlepšení kvalifikace zaměstnanců, a to především zvýšením investice do jejich vzdělání alespoň o 1 000,- Kč na pracovníka ročně,
- zároveň přijme alespoň 20 nových zaměstnanců.

2.4 STRATEGIE K DOSAŽENÍ CÍLŮ

Firma K&K TECHNOLOGY, a. s. se rozhodla strategické cíle nadefinované výše splnit takto:

Získání zakázky na výstavbu čističky odpadních vod na ruském trhu chce firma dosáhnout zkvalitněním projektů, které pro ruský trh již zajišťuje, aby bylo ještě více patrné, že poskytuje kvalitní služby a také se chce zaměřit na vylepšení propagace své firmy na tomto trhu. Uskutečněnou investicí do nové výrobní haly chce firma vyrábět větší objem kvalitnějších výrobků, což jí umožní lepší plnění technických norem a certifikátů kvality, tím dojde ke snížení reklamací a k celkovému uspokojení potřeb zákazníků.

Díky tomu se zvýší obrat a tím i poroste přidaná hodnota. Firma také bude moci postupně umořovat svůj dluh vůči bankám, který výrazněji vzrostl kvůli úvěru na koupi a modernizaci výrobní haly. Tím by mělo docházet k tomu, že se bude snižovat také ukazatel celkové zadluženosti a firma zlepší finanční stabilitu. Dalším aspektem bude, že firma bude využívat dotační prostředky na pokrytí části nákladů na získání nových pracovníků, potřebných pro zajištění chodu nové výrobní haly, a na zvyšování kvalifikace všech ostatních firemních zaměstnanců.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

„Strategická analýza okolního prostředí společnosti je nutná k tomu, abychom si byli vědomi jeho vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází.“ (Bělohlávek, 2001, s. 196) „Prostředí firmy ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management.“ (Robbins, 2004, s. 195) „Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí,
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů,
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.“ (Fotr, 2012, s. 38)

„Postup analýzy podnikatelského prostředí se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad MAP, tedy:

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj.“ (Fotr, 2012, s. 38)

„Podnikatelské prostředí se člení na dvě části, a to:

- externí prostředí, které zahrnuje jednak makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku), jednak mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu),
- interní prostředí, tedy mikroprostředí (podnik je přímo ovlivňuje svými činnostmi).“ (Fotr, 2012, s. 38)

„Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí O (opportunities) a hrozeb T (threats). Při jejich stanovení je třeba dbát na to, aby analýza respektovala čas (minulost, přítomnost, budoucnost) a byly při ní sledovány jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou tedy podstatné pro naplnění strategických cílů.

Při analýze makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Mezinárodní prostředí má navíc obecně přímý vliv na firemní strategie díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí.“ (Fotr, 2012, s. 38)

„Analýza mezoprostředí začíná rozbohem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svoji činnost. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, které dosahují podniky zde působící.“ (Fotr, 2012, s. 38)

„Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Analýza mikroprostředí se rovněž účelově provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr.“ (Fotr, 2012, s. 38)

3.1 EXTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

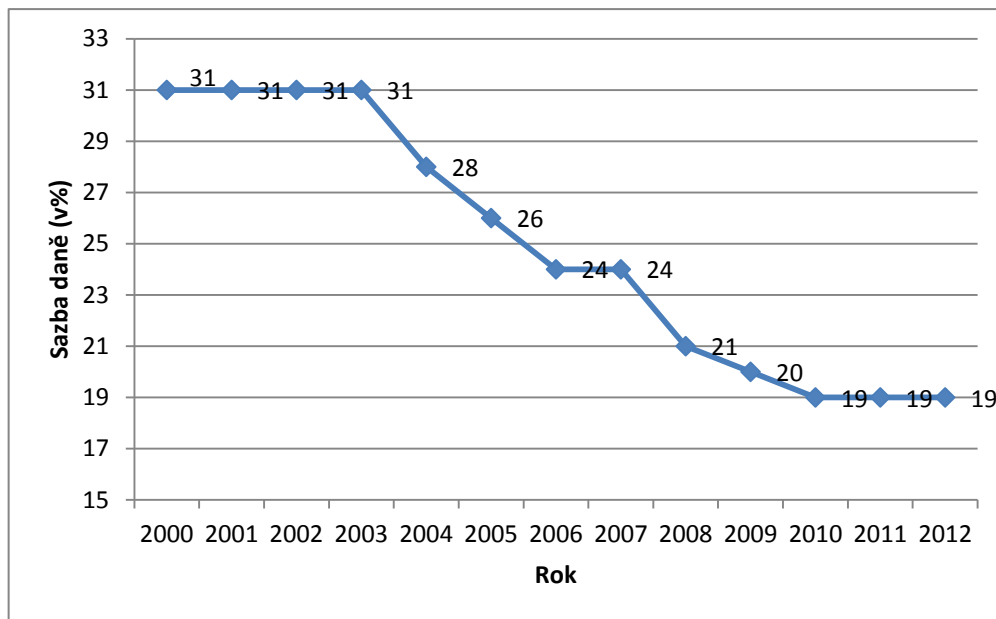
Externí podnikatelské prostředí je možné rozdělit na makroprostředí a mezoprostředí. V následující části budou tyto dvě složky podrobněji rozebrány.

3.1.1 MAKROPROSTŘEDÍ

Legislativa

Každý podnikatelský subjekt se musí řídit celou řadou zákonů a právních předpisů. Společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. sídlí na území České republiky, a proto podléhá její legislativě. Zároveň se musí také řídit předpisy Evropské unie. Firma se řídí nejen Obchodním zákoníkem, ale také musí respektovat například Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. nebo Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. V případě vývoje daně z příjmu právnických osob, zaznamenáváme v posledních letech neustálý pokles, což je pro společnost příznivé, neboť nižší sazby méně ovlivňují výši disponibilního zisku. Podle predikcí se neočekává změna výše daně z příjmů právnických osob v roce 2013.

Graf 1: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (v %)



Zdroj: Ministerstvo financí, 2012

Z důvodu velkého množství zaměstnanců je nutné mít dobrou znalost Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., Zákona č. 251/2005 Sb. o inspekci práce na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek. Velká pozornost je také věnována řadě speciálních kurzů pro zaměstnance (např. povolení na řízení vysokozdvihných vozíků), u kterých je zákonem stanoveno po určité době přeškolení, aby byla zajištěna bezpečnost práce. Tím, že společnost vlastní certifikát ISO 9001, který řeší systém jakosti, je povinná dbát jeho přísného dodržování a zlepšování tak spokojenosti zákazníků. I do budoucna bude muset firma podléhat různým zákonům, normám a vyhláškám. Předpokládané zvyšování sazby DPH nebude mít na firmu téměř žádný vliv, protože jejími odběrateli jsou v naprosté většině plátcí DPH.

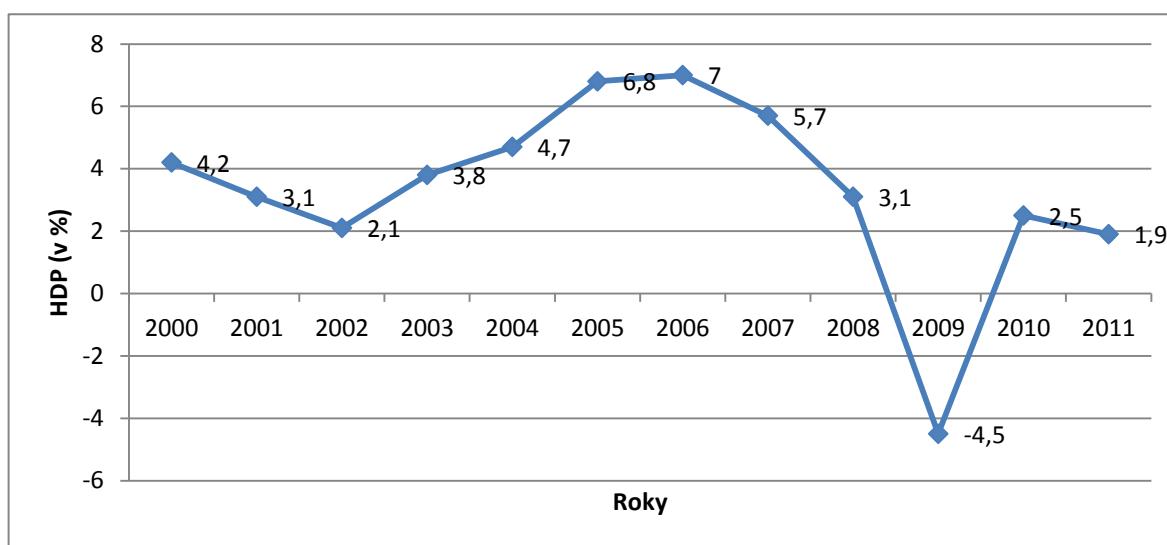
Demografie

Zákazníky firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. jsou města, obce, ale také různé vodohospodářské společnosti nebo stavební firmy. Nejedná se tedy přímo o trh, kde by konečným zákazníkem byli obyvatelé. Proto demografické vlivy jako je složení obyvatel, jejich věková struktura apod. má na firmu a její strategii zanedbatelný vliv.

Ekonomika

Mezi hlavní ekonomické ukazatele patří *hrubý domácí produkt*, díky němuž vidíme, jak se vyvíjí ekonomika a tedy jak úspěšné jsou firmy a jak se daří obyvatelům. Z grafu vývoje hrubého domácího produktu, který zobrazuje meziroční změnu v procentech, můžeme vidět, že od roku 2002 hrubý domácí produkt poměrně rychle rostl, a to až do roku 2006, kdy byl postupně zaznamenáván pokles, který v roce 2009 skončil v záporné hodnotě, což bylo způsobeno nedávnou hospodářskou krizí. Ekonomika se odrazila ode dna a od následujícího roku již opět vykazuje kladné hodnoty. Ekonomický růst je spojen se zvýšenou spotřebou, naopak v případě ekonomického poklesu panuje nejistota a dochází ke snížení spotřeby a hrozí nižší ziskovost. Podle prognózy České národní banky se může v roce 2013 očekávat meziroční růst reálného HDP o 0,2 %, v roce 2014 o 1,9 %. (ČNB.cz, 2012)

Graf 2: Meziroční vývoj hrubého domácího produktu v %



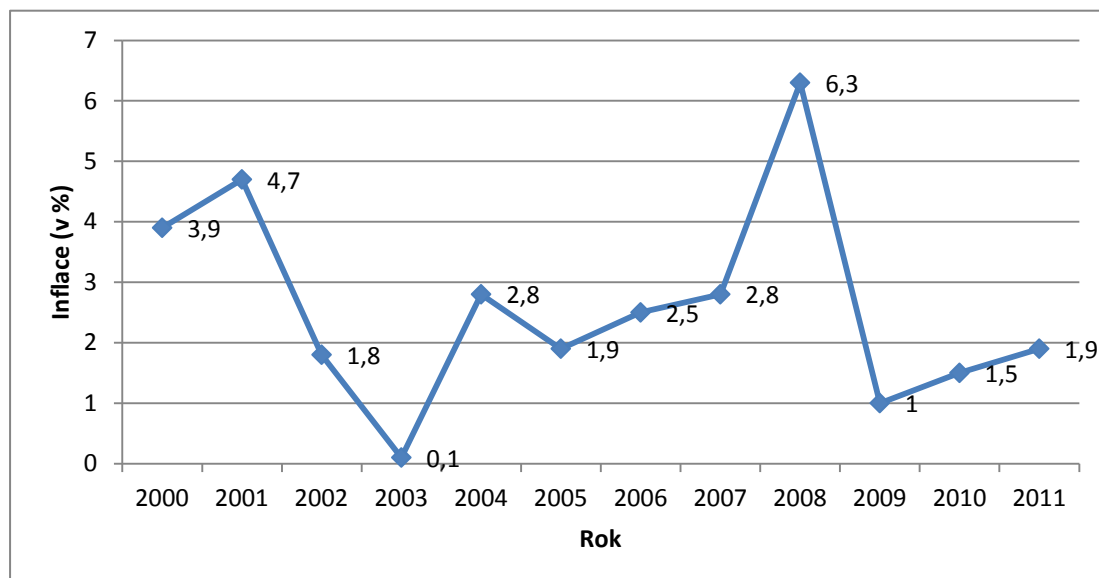
Zdroj: ČSÚ, 2012

Firma K&K TECHNOLOGY, a. s. svým hlavním předmětem podnikání spadá podle klasifikace ekonomických činností do sekce stavebnictví, které v roce 2010 pokleslo o 7,1 %, tedy nejvíce za poslední desetiletí. V roce 2011 klesla ztráta tohoto odvětví na 3,5 % a v roce 2012 dále pokračoval negativní vývoj tohoto odvětví. Předpokládá se, že nejvíce se promítne ve firmách, zabývajících se inženýrským stavitelstvím. Je tedy patrné, že také toto odvětví se nevyhnulo negativním dopadům hospodářské krize, protože ta ovlivnila jak veřejné, tak i soukromé investice. Stavební firmy začaly ztrácet zakázky,

protože i nadále zůstává poptávka v tomto odvětví velmi slabá. Nutné je však podotknout, že vodohospodářských staveb, jako části sektoru stavebnictví, se hospodářská krize prozatím dotkla poměrně málo, protože se jedná o oblast, kam jednak směřují dotace, ale také absence čištění odpadních vod je vyloučená. Do budoucna se však očekává snížení objemu dotací, neboť tato část trhu začíná být pozvolna nasycena a predikce vývoje poptávky jsou ještě více skeptické. Prozatím jako jediné východisko by se mohla jevit orientace na zahraniční trhy, v případě firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. zejména na oblast Ruska, kam již začíná několik let postupně pronikat. To by mohlo být velkým přínosem.

Také *inflace* ovlivňuje podnik. Dochází-li ke zvýšení cenové hladiny, projeví se to ve zvyšující se ceně nakupovaných materiálů a surovin a na růstu mezd, a to má vliv na zvýšení cen prodávaných výrobků. Vývoj inflace je zachycen v následujícím grafu. Nejnovější makroekonomická prognóza vývoje inflace na následující období předpovídá, že dojde k růstu inflace na 2,3 %, a to především v důsledku zvýšení DPH. Od počátku roku 2014 by pak mělo docházet opět k snížení. (ČNB.cz, 2012)

Graf 3: Meziroční vývoj inflace (v %)



Zdroj: ČSÚ, 2012

Společnost využívá cizích zdrojů financování, především krátkodobých úvěrů. Vzhledem k investici do nové výrobní haly bude muset této možnosti využívat i nadále. V tomto

ohledu bude mít na firmu vliv i vývoj úrokových sazeb. Podle nejnovější prognózy ČNB pro období 2013 a 2014 by mělo dojít k mírnému poklesu tržních úrokových sazeb. (ČNB.cz, 2012) Pokles úrokových sazeb by byl pro firmu pozitivním faktorem, protože mohou dosáhnout levnějších úvěrů.

Firmu také ovlivňuje vývoj měnového kurzu koruny vůči euru. Nejedná se však o podstatný vliv na firmu, protože se snaží o vyrovnané toky. Tím, že má zakázky i na Slovensku inkasují v eurech, a zároveň za nákupy materiálu nebo strojního zařízení ze zahraničí, platí také v eurech. Tuto možnost mají i u některých tuzemských dodavatelů. Tím se snaží eliminovat kurzové riziko. Prognózy ČNB předpokládají mírné oslabování kurzu koruny vůči euru. (ČNB.cz, 2012) Když koruna oslabí, tak je pro ně export sice výhodnější, ale zároveň mají dražší dovozy (nákupy).

Z výše uvedených závěrů plyne podstatný vliv zmíněných ekonomických faktorů na firemní strategii. Vše bude ovšem záviset na tom, zda opravdu dojde k naplnění prognóz.

Sociologie, kultura

Do oblasti sociologie spadají pravidla pro zaměstnanost, která jsou upravena Zákoníkem práce. V rámci něho musí firma plnit řadu nařízeních a povinností. Především dbát na vytváření bezpečného pracovního prostředí a ochranu zdraví při práci. Firma sice nemá vlastní personální oddělení, ale tyto kompetence spadají přímo majiteli firmy.

Vzhledem k tomu, že firma působí i na zahraničních trzích, je pro ni velmi podstatné znát jejich kulturu a zvyklosti. To je zásadní zejména na ruském trhu, kam chce firma postupně v budoucnu více pronikat. Pokud by se firma o tyto skutečnosti nezajímala, mohlo by to vést k problémům, které je mohou stát ztrátou dobrého jména, ale také zabránit uskutečnění obchodu v daném státě. Jazykové znalosti jsou v tomto případě nutnou podmínkou. Firma proto do budoucna musí myslet na rozšiřování jazykových znalostí svých stávajících pracovníků, ale hlavně při přijímání nových klást důraz na jejich jazykovou vybavenost.

Technologie

Aby byl podnik konkurenceschopný a udržel produktivitu práce, musí neustále držet krok s vývojem technologie, která v dnešním moderním světě jde rychle dopředu. To je ovšem nutné korigovat s faktem, že časté změny v technologii jsou náročné na investice a navíc rychle zastarávají, mnohdy rychleji, než se stihnou v plné výši odepsat. Tempo změn technologie je dnes tak rychlé, že pokud nakoupí firma novou technologii, po krátkém čase se stává již zastaralou. Tempo změn v technologii se tak stává velkou výzvou pro manažery, kteří se musí snažit držet s tímto trendem krok. Pro naplnění firemní strategie firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. je nutné tento vývoj sledovat.

Ekologie

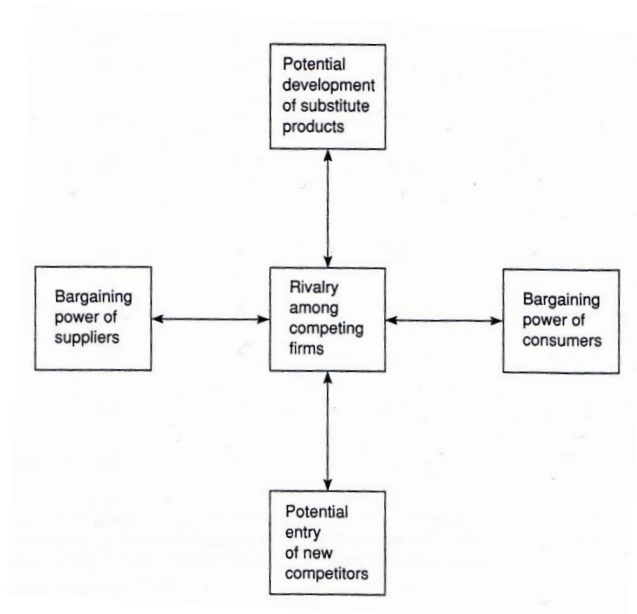
Aktivita v oblasti životního prostředí úzce souvisí s předmětem činnosti společnosti. V první řadě je nutné dbát na dodržování Zákona o životním prostředí, a to především při pořizování nové technologie, vybavení, ale i při výrobě výrobků. Důležité je také vlastnit certifikát ISO 14001, který řídí procesy ve firmě v zájmu ochrany životního prostředí. Do budoucna se očekává, že bude kladen ještě větší důraz na dodržování norem v oblasti ochrany životního prostředí a jistě budou přijímány další normy. Význam životního prostředí bude tedy růst. Je potřeba dodat, že ekologie je významná pro naplnění firemní strategie.

3.1.2 MEZOPROSTŘEDÍ

Porterův model pěti sil je model konkurenční analýzy široce používaný pro rozvoj strategie. Intenzita konkurence mezi firmami se ve všech odvětvích velmi liší. Podle Portera se může charakter konkurenceschopnosti v daném odvětví považovat za kompozici pěti sil:

- rivalita mezi konkurenčními firmami (rivalry among competitive firms),
- potenciální vstup nových konkurentů (potential entry of new competitors),
- potenciální vývoj substitučních produktů (potential development of substitute products),
- vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers),
- vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of consumers). (David, 1993, s. 151)

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: David, 1993, s. 153

Konkurence v oboru

Na trhu v České Republice se nachází několik firem, které konkurují firmě K&K TECHNOLOGY, a. s. Mezi ty největší patří Kunst, s. r. o., HST Hydrosystémy, s. r. o., KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s. Konkurují si především v získávání zakázek pro svou firmu. Nutné je ale dodat, že jsou i případy, kdy K&K TECHNOLOGY, a. s. vystupuje s některým ze svých konkurentů svým způsobem v partnerském vztahu a vzájemně si při realizaci konkrétního projektu pomáhají. Většinou se tak děje u velkých zakázek, které není jedna firma schopna, například z časového hlediska, stihnout. Pak firma, která získala projekt jako první, požádá jinou konkurenční firmu, aby pro ni působila jako subdodavatel.

Své konkurence se firma K&K TECHNOLOGY, a. s. ve své podstatě tolik neobává. Doposud si dokázala udržet věrnost svých zákazníků a i nadále získává nové. Tento trend se očekává i v následujících několika letech.

Potenciální konkurenti

Možnost vstupu nových firem do tohoto odvětví, které by nepříznivě ovlivnili firmu K&K TECHNOLOGY, a. s., je velmi malá. Jde totiž o odvětví, kde jsou poměrně velké bariéry vstupu. V první řadě se jedná o portfolio dodavatelů a odběratelů. Firma

K&K TECHNOLOGY, a. s. má v této oblasti dobré a dlouholeté vztahy, které jsou založeny především na vzájemné důvěře. Obchodní partneři budou mít nadále zájem s firmou obchodovat. Další výhodou oproti potenciálním konkurentům je dlouhá historie firmy a s tím spojené dlouholeté zkušenosti, což jsou kritéria, která jsou pro zákazníky při jejich rozhodování velmi podstatná. Vzhledem k těmto skutečnostem firma K&K TECHNOLOGY, a. s. nepředpokládá, že by její záměr v následujících třech letech mohli ohrozit potenciální konkurenti.

Substituční výrobky

Společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. se nemusí obávat substitučních výrobků. V oblasti čistíren odpadních vod nejsou jiné produkty, které by dokázaly uspokojit stejnou poptávku zákazníků. Tato skutečnost se dá očekávat i v následujících letech.

Dodavatelé

Zde můžeme vytvořit tři skupiny, rozdělené podle předmětu nákupu. V první řadě se jedná o základní materiál pro strojní výrobu (pro vlastní technologie), zde jsou předními dodavateli LEGA-INOX, s. r. o., NEREZOVÉ MATERIÁLY s. r. o. a Ferona, a. s. Dále firma nakupuje elektromateriál, a to především od firem jako je BI ESSE Cz, s. r. o. nebo Schneider Electric CZ, s. r. o. Firma dále nakupuje drobná zařízení, armatury, a to zejména od firem jako je KSB Pumpy + Armatury s. r. o., Grundfos s. r. o., Wilo Praha s. r. o. Poslední oblastí je pak nákup strojů a zařízení, zejména textilních plynojemů nebo shrabovacího zařízení. Figurují zde dodavatelé jako je rakouská firma SATTLER nebo finská firma FINNCHAIN. Většina dodavatelů má v České Republice zastoupení, pokud tomu tak není, objednává si firma K&K TECHNOLOGY, a. s. přímo z ciziny. Díky dlouholeté spolupráci vznikají výhodné partnerské vztahy, firma tak může získat například zvýhodněné ceny. Ztráta některého z takových dodavatelů by pro firmu byla nevýhodná, a proto se v následujících letech bude snažit své portfolio dodavatelů udržet.

Zákazníci

Zákazníky firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. jsou koncoví uživatelé jako města, obce, vodohospodářské společnosti, ale také stavební společnosti, které si u firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. objednají dodání technologického celku, který je součástí konkrétní stavby. Mezi takové zákazníky patří například velké firmy

jako je METROSTAV, a. s., Skanska, a. s. nebo SYNER, s. r. o. Zákazníky jsou i jiné technologické firmy, které jsou pro firmu K&K TECHNOLOGY, a. s. sice konkurencí, ale mnohdy se společně podílejí na realizaci určitého většinou rozsáhlého projektu. V takovém případě je firma K&K TECHNOLOGY, a. s. oslovena, aby pro hlavního realizátora projektu udělala část zakázky.

Firma si dělá analýzy potřeb svých stávajících zákazníků, protože se snaží je co nejvíce uspokojit a získat si jejich důvěru. Zároveň se ale zaměřuje i na získání nových zákazníků. Právě těmito skutečnostmi se hodlá věnovat i v následujícím horizontu třech let.

3.1.3 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EXTERNÍ ANALÝZY

Vycházíme z analýzy externího prostředí, jehož výstupem je seznam příležitostí a hrozeb podniku. Z těchto údajů pak sestavujeme matici EFE, která by nám měla určit celkovou pozici firmy v externím prostředí nebo citlivost záměru na toto prostředí.

Tabulka 1: Matice EFE

<i>PŘÍLEŽITOSTI</i>	<i>VÁHA</i>	<i>STUPEŇ VLIVU</i>	<i>VÁŽENÉ POMĚRY</i>
Pokles úrokové sazby, tedy nižší úrokové náklady	0,09	2	0,18
Získání nových zákazníků	0,11	4	0,44
Rostoucí poptávka po zařízeních na úpravu vody	0,18	4	0,72
Růst významu sektoru podnikání (vodohospodářské stavby)	0,10	3	0,30
<i>HROZBY</i>			
Ztráta některého z dodavatelů	0,13	3	0,39
Ztráta některého ze zákazníků	0,17	3	0,51
Špatná platební morálka zákazníků	0,09	3	0,27
Navrácení hospodářské krize a s tím spojené snížení odbytu	0,13	2	0,26
Celkem	1,00	x	3,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vynásobením váhy a stupně vlivu dostaneme vážený průměr. Tyto dílčí vážené průměry sečteme a získáme hodnotu, která nám udává citlivost strategického záměru na externí prostředí. Vyšší hodnota značí vysokou citlivost. V případě společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. vyšla hodnota celkového váženého průměru 3,07, což ukazuje spíše na vyšší citlivost strategického záměru na externí prostředí.

3.2 INTERNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Management

Plánování

Společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. se zabývá jak krátkodobým, tak i dlouhodobým plánováním. Tato činnost je v kompetenci ekonomického ředitele, který analýzou minulého vývoje predikuje vývoj budoucí. S výslednými plány jsou pak seznámeni ostatní pracovníci, aby podle nich mohli provádět své činnosti efektivně a napomáhali tak dosažení strategického záměru firmy.

Organizování

Společnost se dělí na vedení společnosti, oddělení holdingového obchodu, právní oddělení, oddělení informatiky, propagace a marketing, kvalita a životní prostředí, obchodně-technický, výrobní a ekonomický úsek. Na organizování klade společnost velký důraz, proto každý zaměstnanec přesně zná, jaké má kompetence a odpovědnost.

Motivace

Správná motivace pracovníků je pro efektivní chod organizace velmi podstatná. Firma se snaží, aby její pracovníci cítili sounáležitost firemního kolektivu a byli loajální ke svému zaměstnavateli a zároveň byli spokojení. Proto organizuje různé teambuildingové aktivity, sportovní, ale i kulturní akce. Vyšší management má navíc k dispozici služební automobily.

Personální řízení

Většina zaměstnanců pracuje pro společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. již řadu let. Z této skutečnosti je patrné, že firma, jako zaměstnavatel, přistupuje ke svým zaměstnancům jako spolehlivý zaměstnavatel. Své pracovníky společnost pečlivě vybírá a na jednotlivé posty se snaží dosadit zaměstnance vhodně kvalifikované danému

zaměření. Firma se snaží nebýt pro zaměstnance pouze přechodnou stanicí mezi jednotlivými zaměstnavateli. Pokud přijme zaměstnance, věnuje mu čas a finance pro zapracování a získání nových zkušeností, je jedním z jejích cílů si ho také co nejdéle udržet. Firma má absenci personálního oddělení a veškeré kompetence spadají přímo majiteli firmy. V tomto ohledu by firma neměla mít problém strategický záměr splnit.

Kontrola

Kvalita je pro firmu jednou z priorit, proto kontrola probíhá na každém stupni podnikových procesů, kde se zároveň také kontroluje dodržování plnění všech plánů. Případné objevené chyby jsou neprodleně řešeny na pravidelných poradách. Při dodání materiálu je kontrolována správnost zásilky – zda dodané zboží odpovídá objednanému a zda při přepravě nedošlo k jeho poškození. Velmi důležitá je i kontrola v průběhu výrobního procesu, kdy se především kontroluje, zda vše probíhá podle výrobních postupů a norem. Je kontrolována také jakost již hotových výrobků. Cílem celého postupu kontroly je dosáhnout co nejvyšší kvality výrobků s minimem vad.

Marketing

Z organizační struktury společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. je vidět, že má oddělení propagace a marketingu. Společnost tyto aktivity nepodceňuje, ale snaží se jim plně věnovat. Nemůže spoléhat pouze na své dlouholeté zkušenosti, ale do podvědomí zákazníků se snaží dostat i jinými způsoby. V první řadě vydává řadu publikací, novinkou je speciální „vodohospodářský slovník“, ve kterém jsou do několika jazyků (angličtiny, němčiny a ruštiny) přeloženy důležité pojmy. Významným marketingovým nástrojem je pořádání seminářů z oblasti čištění odpadních vod. Na těchto akcích vystupují přední odborníci nejen z České Republiky, ale také ze Slovenska, velkou roli zde hrají také samotní investoři. Nemalý podíl na marketingu má také správa čističky odpadních vod v Klatovech, kterou společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. využívá jako velice výhodný marketingový nástroj, protože je ochotná případné zájemce o své projekty provést v tomto komplexu a přímo v praxi jim tak může ukázat, jak její zařízení funguje. V rámci event marketingu se firma účastní různých výstav. Jde například o mezinárodní veletrh techniky pro tvorbu a ochranu životního prostředí Envi Brno, mezinárodní veletrh zemědělské techniky TECHAGRO, kde vystavují především své bioplynové stanice, mezinárodní specializovanou výstavu vodního hospodářství, hydroenergetiky, ochrany životního

prostředí, komunální techniky a rozvoje měst a obcí AQUA pořádanou ve slovenském Trenčíně. V Německu se účastní výstavy ekologie, vodního a odpadního hospodářství IFAT a v Rusku mezinárodního veletrhu vodního hospodářství ECWATECH pořádaného v Moskvě. V rámci marketingových průzkumů firma K&K TECHNOLOGY, a. s. spolupracuje s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze.

Výroba

Akciová společnost K&K TECHNOLOGY vyrábí a dodává na trh řadu výrobků pro komunální, průmyslové a zemědělské čistírny odpadních vod. Tyto komponenty jsou vyráběny na zakázku a podle přání dodávány včetně montáže. Většina jejich výrobků je dostupná i v různých materiálových provedeních s možností nadstandardního příslušenství a vybavení. (K&K TECHNOLOGY.cz, 2012)

Od založení společnosti došlo k velkým investicím ve výrobě tak, aby byl rozšířen sortiment zboží a služeb. Při procesu výroby firma využívá odpovídající technická zařízení a technologie výroby. Zajímají se však také o technologie v oblasti zpracování komunálních, průmyslových i zemědělských odpadních vod. Snaží se o neustálé zkvalitňování vlastních technologických projektů a výrobků, ale při současném respektování norem a předpisů v oblasti čištění odpadních vod a ochraně životního prostředí. Důkazem toho je zavedení certifikovaného systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2000, díky níž firma garantuje vysokou úroveň služeb.

Výzkum a vývoj

Společnost se věnuje a nadále plánuje se věnovat vývojové a inovační činnosti při projektování výstavby a rekonstrukce čistíren odpadních vod s cílem neustálého zkvalitňování vlastních technologických projektů a výrobků, při současném respektování norem a předpisů v oblasti čištění odpadních vod a ochraně životního prostředí obecně.

Informační systémy

Ve společnosti hrají informační systémy důležitou úlohu. Firma využívá v oblasti ekonomiky kalkulační program na zakázky euroCALC, který pomáhá při řízení stavební výroby, tvoří rozpočtové ukazatele, celkové přehledy o nákladech na stavbu a mnoho dalšího. V této oblasti je třeba uvést, že firma má vlastní programátory a zabývá

se výrobou softwaru, převážně řídicích systémů pro čističky odpadních vod. Využívá a poskytuje tedy nejmodernější softwarové vybavení a v tomto trendu hodlá pokračovat i nadále.

Finance a účetnictví

Finanční hodnocení je provedeno pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy a pro její potřeby je využito rozvahy a výkazů zisku a ztráty pro roky 2008 – 2012. Tyto kompletní výkazy jsou uvedeny v příloze A. Zjištěné výsledky byly porovnány s oborovými průměry a s hodnotami konkurence. Rok 2012 u těchto firem nebyl k dispozici.

Rentabilita

- *Rentabilita úhrnných vložených prostředků*

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Tímto ukazatelem se měří produkční síla podniku a měří tedy, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Pro podnik je lepší vyšší hodnota tohoto ukazatele – žádoucí hodnoty se pohybují v intervalu mezi 6 – 10 %. V uvažovaném období 2008 – 2012 byla hodnota pod spodní hranicí žádoucího intervalu. V roce 2008 byla hodnota ROA 5,46 %, což bylo způsobeno vysokou hodnotou majetku. Od tohoto roku ukazatel rentability úhrnných vložených prostředků klesá, a to až na hodnotu 2,07 % v roce 2012. V porovnání s konkurencí je na tom firma sice hůře, ale v horizontu vize se dá předpokládat, že produkční síla podniku poroste.

Tabulka 2: Rentabilita úhrnných vložených prostředků

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	5,46 %	4,08 %	3,39 %	3,01 %	2,07 %
HST Hydrosystémy, s. r. o.	7,43 %	7,81 %	11,68 %	16,66 %	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	5,69 %	8,32 %	7,44 %	5,51 %	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- *Rentabilita vlastního kapitálu*

$$ROE = \frac{\text{zisk po dani}}{\text{VK}} * 100$$

Tento ukazatel vypovídá o výnosnosti kapitálu, vloženého společníky do společnosti. Z vypočtených hodnot ukazatele ROE můžeme vidět, že až do roku 2010 hodnota neustále klesala, a to především z důvodu každoročního poklesu čistého zisku. Ovšem v roce 2011 čistý zisk oproti předchozímu roku dvojnásobně vzrostl a vzrostla i hodnota vlastního kapitálu, proto je zde patrný růst rentability vlastního kapitálu. V roce 2012 však došlo opět k poklesu ROE. I když se vlastní kapitál oproti předchozím rokům zvýšil, dvojnásobně poklesl čistý zisk. To vedlo ke snížení celého ukazatele v tomto roce. V porovnání s konkurencí však dosahuje firma výrazně nižších hodnot. Podle analytických materiálů Ministerstva průmyslu a obchodu je ukazatel rentability vlastního kapitálu pro celé odvětví stavebnictví v roce 2011 ve výši 9,20 %. Je tedy patrné, že firma K&K TECHNOLOGY, a. s. je v roce 2011 blíže tomuto oborovému průměru než její konkurence.

Tabulka 3: Rentabilita vlastního kapitálu

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	8,82 %	8,00 %	6,32 %	10,71 %	5,11 %
HST Hydrosystémy, s. r. o.	50,50 %	25,31 %	34,16 %	41,87 %	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	17,95 %	19,53 %	24,08 %	27,21 %	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- *Čistá zisková marže*

$$NPM = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Ukazuje poměr čistého zisku obsaženého v tržbách, kterých podnik dosáhl. Oproti konkurenci je na tom firma ve všech letech hůře a ve srovnání s oborovým průměrem také, protože ten je podle analýzy Ministerstva obchodu a průmyslu ve výši

5,07 %. „Jestliže je čistá zisková marže pod oborovým průměrem, znamená to, že jsou ceny výrobků relativně nízké anebo že jsou náklady příliš vysoké nebo obojí.“ (Blaha, 2006, s. 67)

Tabulka 4: Čistá zisková marže

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	2,96 %	2,33 %	1,94 %	1,69 %	1,45 %
HST Hydrosystémy, s. r. o.	2,93 %	2,44 %	3,00 %	8,52 %	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	5,43 %	4,10 %	6,8 %	4,23 %	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Likvidita

- *Běžná likvidita*

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita jako taková udává schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatel běžné likvidity zjišťuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Znamená to, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila svá krátkodobá aktiva v daném okamžiku na hotovost. (Blaha, 2006, s. 55) Pokud by rostly krátkodobé závazky rychleji než oběžná aktiva, znamenalo by to pokles tohoto ukazatele a tedy fakt, že by firma mohla mít problémy s likviditou. Pro firmu je dobré, pokud udržuje hodnotu vyšší než 1,5, protože vyšší hodnota značí pravděpodobnější zachování platební schopnosti. Z vypočtených hodnot vidíme, že pouze v roce 2010 hodnota běžné likvidity tuto hranici překročila. Celkově je hodnota běžné likvidity velmi dobrá a podnik by tedy neměl mít problémy se svou likviditou, navíc v porovnání s konkurencí zde firma dosahuje výrazně lepších hodnot. I nadále by se měl podnik snažit tuto hodnotu udržet, nedovolit, aby opět klesla, protože by se mohl potýkat s omezenou platební schopností. Pokud bychom opět porovnali firmu K&K TECHNOLOGY, a. s. s oborovými průměry ve stavebnictví, pak podle analýzy provedené Ministerstvem průmyslu a obchodu pro rok 2011 je hodnota tohoto ukazatele 1,77.

Tabulka 5: Běžná likvidita

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	1,48	1,40	1,60	1,28	1,27
HST Hydrosystémy, s. r. o.	1,18	1,32	1,41	1,52	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	1,31	1,33	1,12	1,08	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- *Pohotová likvidita*

$$QR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Jedná se o přísnější výpočet likvidity. Na rozdíl od předchozího výpočtu, nyní vyloučíme ve vzorci hodnotu zásob. Je to z toho důvodu, že jsou považovány za méně likvidní. Je dobré porovnávat poměr mezi ukazatelem běžné likvidity a pohotové likvidity, protože výrazně nižší hodnota ukazatele okamžité likvidity značí nadměrné množství zásob v rozvaze společnosti. (Blaha, 2006, s. 56) Podle zjištěných výsledků vidíme, že v roce 2008 a 2010 byla hodnota ukazatele nejvyšší v rámci sledovaných let. Od roku 2010 však hodnota klesá, tedy zásoby tvoří větší část oběžného majetku. Podle analýz provedených Ministerstvem průmyslu a obchodu je hodnota tohoto ukazatele pro celé odvětví stavebnictví v roce 2011 ve výši 1,57. Je tedy patrné, že uvažovaná firma je pod touto hranicí, ale ani její největší konkurenti, zejména firma KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s., ji nedosahují.

Tabulka 6: Pohotová likvidita

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	1,39	1,06	1,48	1,20	1,13
HST Hydrosystémy, s. r. o.	1,18	1,24	1,39	1,50	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	1,04	0,97	0,73	0,75	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- *Peněžní likvidita*

$$CPR = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}}$$

Peněžní likvidita je mnohem přísnější ukazatel než předchozí dva zmíněné, a to právě proto, že tento poměrový ukazatel bere v úvahu pohotové platební prostředky, což je krátkodobý finanční majetek, tedy peníze v hotovosti a na účtech bank. Právě ty jsou nejvíce likvidní. Můžeme tedy zjistit schopnost společnosti hradit právě splatné závazky. Podle zjištěných hodnot vidíme, že pohotové platební prostředky tvoří každým rokem menší podíl na krátkodobých závazcích a firma by tedy mohla mít problém s likviditou. Zajímavé je srovnání s oborovým průměrem ve stavebnictví, kde hodnota tohoto ukazatele pro rok 2011 dosahuje hodnoty 0,44, podle analýz Ministerstva průmyslu a obchodu. Z níže uvedené tabulky je patrné, že ani firma K&K TECHNOLOGY, a. s., ani její konkurenti zdaleka této oborové hodnoty nedosahují.

Tabulka 7: Peněžní likvidita

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	0,28	0,15	0,06	0,13	0,03
HST Hydrosystémy, s. r. o.	0,45	0,47	0,49	0,18	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	0,13	0,09	0,27	0,09	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ukazatelé aktiv

- *Obrat aktiv*

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tr\text{z}by}}{\text{aktiva}}$$

Tento ukazatel hodnotí, kolikrát se aktiva za rok otočí v podniku, tedy měří obrat (intenzitu) použití všech aktiv. Tedy čím vyšší je tento poměr, tím vyšší je likvidita firmy. (Blaha, 2006, s. 57) Podnik by se měl snažit o růst tohoto ukazatele a ze zjištěných hodnot vyplývá, že až do roku 2011 se firmě daří, sice pozvolna, tento trend udržet. Ovšem rok 2012, kdy ukazatel oproti předchozím rokům výrazně klesl, opět prokazuje skutečnost,

že firma může mít problémy s likviditou. Je to však způsobeno výraznějším propadem tržeb v tomto roce oproti předchozímu roku. Podle analýz Ministerstva průmyslu a obchodu je ukazatel obratu aktiv pro celé odvětví stavebnictví pro rok 2011 ve výši 0,9. V tomto případě tedy vidíme, že firma K&K TECHNOLOGY, a. s. je na tom lépe v porovnání s celým odvětvím.

Tabulka 8: Obrat aktiv

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	1,15 krát	1,23 krát	1,26 krát	1,26 krát	0,89 krát
HST Hydrosystémy, s. r. o.	1,82 krát	2,12 krát	3,03 krát	1,54 krát	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	8,34 krát	1,33 krát	0,66 krát	0,72 krát	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- *Obrat zásob*

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Tento ukazatel se také nazývá doba obratu zásob neboli ukazatel intenzity využití zásob. I zde platí, že čím vyšší hodnoty, tím je to pro společnost lepší, protože to znamená, že společnost nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. (Blaha, 2006, s. 59) Mezi roky 2009 a 2010 došlo k výraznému zvýšení tohoto ukazatele a tento trend zůstává i pro rok 2011. V roce 2012 však dochází k propadu v tomto ukazateli, což značí větší vázanost zásob, tedy nadbytečné zásoby.

Tabulka 9: Obrat zásob

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	25,10 krát	6,32 krát	21,52 krát	25,93 krát	11,32 krát
HST Hydrosystémy, s. r. o.	x	35,98 krát	406,78 krát	126,80 krát	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	4,04 krát	5,16 krát	2,12 krát	2,46 krát	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ukazatelé zadluženosti

- *Celková zadluženost*

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva}}$$

Tento ukazatel identifikuje výši rizika, které podnik podstupuje tím, že zapojí cizí kapitál. Lepší jsou hodnoty nižší, podnik však dosahuje každým rokem hodnot vyšších. Nejspíše je to způsobeno poměrně vysokou hodnotou závazků z obchodních vztahů, ale také bankovními úvěry. Mezi roky 2009 a 2010 vidíme snížení tohoto ukazatele, k němuž vedlo převážně snížení cizích zdrojů, a to hlavně v oblasti krátkodobých bankovních úvěrů a krátkodobých přijatých záloh. V roce 2011 dochází však ke zvýšení hodnoty, a to jednak z důvodu výrazného zvýšení cizích zdrojů a také celkových pasiv. Oproti konkurenci však společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. dosahuje menší zadluženosti.

Tabulka 10: Celková zadluženost

	2008	2009	2010	2011	2012
K&K TECHNOLOGY, a. s.	0,57	0,61	0,56	0,78	0,74
HST Hydrosystémy, s. r. o.	0,89	0,80	0,73	0,69	x
KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a. s.	0,76	0,72	0,81	0,89	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z provedené finanční analýzy pro období 2008 až 2012 vyplývá, že v oblasti rentability, tedy výnosnosti na základě vložených prostředků, vykazuje firma K&K TECHNOLOGY, a. s. vždy horších hodnot než její konkurence, ale přibližně kopíruje hodnoty celého odvětví. V rámci likvidity je na tom firma přibližně stejně jako její konkurenci, ovšem všechny tři výše zmíněné firmy jsou v porovnání s oborem pod jeho průměrem. Hodnoty ukazatele obratu aktiv jsou lepší než oborové a v porovnání s její konkurencí firma dosahuje v tomto směru spíše průměrných hodnot. Ukazatel obratu zásob firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. ukazuje mezi roky 2011 a 2012 na větší vázanost zásob, což je negativní projev. Celková zadluženost firmy každým rokem roste, ale je přibližně na stejné úrovni jako její konkurence.

3.2.1 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ INTERNÍ ANALÝZY

Na základě analýzy interního prostředí zjistíme silné a slabé stránky firmy. Pak je možné sestavit matici IFE, díky níž můžeme zhodnotit interní pozici podniku nebo strategického záměru.

Tabulka 11: Matice IFE

<i>SILNÉ STRÁNKY</i>	<i>VÁHA</i>	<i>STUPEŇ Vlivu</i>	<i>VÁŽENÉ POMĚRY</i>
Schopnost vyhovět požadavkům zákazníků (např. vyrobit výrobek na míru)	0,20	4	0,80
Tradice společnosti	0,17	4	0,68
Vybudovaná základna zákazníků	0,12	3	0,36
Moderní technologie	0,07	3	0,21
<i>SLABÉ STRÁNKY</i>			
Nemožnost diferenciací svých výrobků vzhledem ke konkurenci	0,10	2	0,20
Vysoké použití cizích zdrojů	0,12	1	0,12
Nízká rentabilita	0,07	2	0,14
Nedostatečná motivace zaměstnanců (firma například nepřispívá na životní nebo penzijní připojištění)	0,15	1	0,15
Celkem	1	x	2,66

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Postup je stejný jako u matice EFE, tedy vynásobením váhy a stupně vlivu dostaneme vážený průměr. Oproti matici EFE je zde však hodnocení jiné. V případě společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. vyšla hodnota celkového váženého průměru 2,66, což ukazuje na skutečnost, že je firma dostatečně silná, aby strategii prosadila.

4 CHARAKTERISTIKA INVESTIČNÍHO PROJEKTU

V následující části bude nejprve charakterizován investiční projekt, důvod jeho vzniku, význam a vliv na podnik. Poté je další část zaměřená na vymezení logického rámce samotného projektu včetně časového harmonogramu jeho průběhu.

4.1 POPIS INVESTIČNÍHO PROJEKTU

V roce 2001, kdy se firma rozhodla začít vyrábět vlastními silami výrobky, které sama konstruovala, nebylo potřeba větších výrobních prostor, a proto se vedení společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. rozhodlo pro nájem menší výrobní haly. Tehdy se ještě nevědělo, zda bude výroba efektivní a právě z tohoto důvodu by měla investice v podobě nákupu nové výrobní haly spíše negativní a především riskantní charakter. Nyní již uběhlo několik let od prvopočátků výroby v této firmě a postupně se došlo k závěrům, že kapacita najímané výrobní haly již nestačí. Za tuto dobu je již patrné, že výroba funguje, běží bez problémů, a vytváří pro firmu důležitý pozitivní efekt. Firma si také vybuodovala stabilní pozici na trhu, a proto vedení firmy tedy rozhodlo, že upustí od pronájmu, který je z dlouhodobého hlediska nevýhodný, a pořídí nové výrobní prostory, díky kterým se zefektivní výroba, a především se vyřeší kapacitní problémy.

Před dvěma lety se firmě naskytla příležitost koupit areál bývalého klatovského masokombinátu. Firma K&K TECHNOLOGY, a. s. tuto příležitost využila a v roce 2011 tento areál koupila. Jedná se tedy o takzvaný *brownfield* nebo-li nemovitost (pozemek, objekt, areál), která je nedostatečně využívaná, je zanedbaná a případně kontaminovaná, nelze ji vhodně a efektivně využívat, aniž by proběhl proces její regenerace a vzniká jako pozůstatek průmyslové, zemědělské, rezidenční, vojenské či jiné aktivity. (Czechinvest.org, 2013) V rámci tohoto areálu se firma zaměřila prozatím jen na jednu jeho část, konkrétně se jedná o budovu, která bude zrekonstruována a upravena pro potřeby výroby. Zbylá část bude prozatím nevyužívaná, ale do budoucna firma plánuje uzpůsobit celý tento komplex tak, aby tam mohla být přesunuta celá firma, včetně vedení.

Dále bude již uvažována jen konkrétní budova, ve které proběhne modernizace a bude uzpůsobena pro účely výroby firmy K&K TECHNOLOGY, a. s. Jak již bylo výše zmíněno, prvním efektem pořízení této výrobní haly bude zvětšení výrobního prostoru

a s tím související zproduktivnění výroby, a to až do té míry, že bude moci být nainstalována jeřábová dráha, jejíž absence pro firmu znamenala vyšší výrobní náklady. Dosud totiž nebylo možné pohodlně manipulovat s výrobním materiálem a především hotovými výrobky, které jsou většinou v podobě velkých konstrukcí. Tento proces měl velké časové i finanční náklady, a přinášel problémy při dodržování bezpečnosti práce, a proto nyní bude jeřábová dráha velkým přínosem. Díky zvětšení prostoru bude také možné pořídit další výrobní stroje, které spolu se stávajícími umožní zvýšit objem vyrobených výrobků. Kvůli dosavadní absenci některých typů strojů byla firma nucena mnohé výrobky vozit k opracování do jiných firem, což opět vedlo ke zvýšení nákladů, jednak na manipulaci s výrobkem, ale také v podobě plateb jiným firmám za jejich služby. V neposlední řadě bude efektem pořízené a rekonstruované nové výrobní haly také snížení fixních nákladů v podobě dosavadního nájmu ve stávajících výrobních prostorách, které samozřejmě zaniknou, a výroba bude přesunuta. Toto vše výše popsané by mělo vést k růstu výroby, produktivity a samozřejmě k výrobě kvalitnějších a levnějších výrobků.

Dále je potřeba upřesnit, že se v nové výrobní hale bude vyrábět zakázková strojní výroba, zejména:

- finální výrobky vlastní konstrukce – výměníky tepla, hořáky zbytkového plynu, kapalinové pojistky, šnekové dopravníky,
- kovové konstrukce a konstrukční prvky různého druhu,
- nádrže a sila,
- další výrobky.

Na zakázku se budou provádět různé práce, repase konstrukcí a speciálních zařízení pro čističky odpadních vod, svařovací práce, dělení materiálu, a podobně.

Investiční plán společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. je uveden v tabulce číslo 12 níže. Výrobní hala byla zařazena do majetku firmy v listopadu 2011, v pořizovací ceně 6 190 000 Kč. Výrobní hala bude rekonstruována s předpokládaným nákladem 28 000 000 Kč. O tuto hodnotu se zvýší pořizovací cena budovy. Celková hodnota nového výrobního zařízení je plánována na 12 168 000 Kč a z této částky bude připadat 4 168 000 Kč na výrobní zařízení na dělení materiálu vodním paprskem. Zbylých 8 000 000 Kč bude investováno do dalšího strojního zařízení a do majetku firmy spolu

se zařízením na dělení materiálu vodním paprskem budou zařazeny v srpnu 2013. Výpočet odpisů je uveden v příloze C.

Tabulka 12: Investiční plán (v Kč)

	2013	2014
Výrobní hala		
Rekonstrukce výrobní haly		28 000 000
Zařízení na dělení materiálu vodním paprskem	4 168 000	
Ostatní strojní zařízení	8 000 000	
Dlouhodobý hmotný majetek	12 168 000	28 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výše uvedené investice bude firma financovat smíšeným kapitálem a to následujícím způsobem. Výrobní hala a její rekonstrukce bude financována:

- úvěrem ve výši 5 000 000 Kč se splácením od 1/2015 do 12/2020,
- úvěrem ve výši 14 000 000 Kč se splácením od 1/2017 do 12/2022,
- zbytek bude financován z vlastních zdrojů.

Výrobní zařízení bude financováno:

- úvěrem ve výši 4 000 000 Kč se splácením od 1/2014 do 12/2018,
- úvěrem ve výši 6 000 000 Kč se splácením od 1/2017 do 12/2022,
- zbytek bude financován z vlastních zdrojů.

Tyto úvěry jsou uvedeny v tabulkách číslo 13 a 14 níže a jsou zde vypočítány nákladové úroky a splátky jednotlivých úvěrů. Nákladové úroky jsou každý rok počítány ze zůstatků úvěru, tedy z výše nesplacené částky. Velikost úrokové sazby je 4 % p. a. Splátky u jednotlivých úvěrů jsou rovnoměrné.

Tabulka 13: Výše splátek a úroků dlouhodobého bankovního úvěru na výrobní halu a rekonstrukci (v tis. Kč)

	Výrobní hala a rekonstrukce					
	úvěr 5 000 000,-			úvěr 14 000 000,-		
	splátka	zůstatek úvěru	úrok	splátka	zůstatek úvěru	úrok
2013		5 000	200		14 000	560
2014		5 000	200		14 000	560
2015	833	4 167	167		14 000	560
2016	833	3 334	133		14 000	560
2017	833	2 501	100	2 333	11 667	467
2018	833	1 668	67	2 333	9 334	373
2019	833	835	33	2 333	7 001	280
2020	833	2	0	2 333	4 668	187
2021				2 333	2 335	93
2022				2 333	2	0
Celkem	4 998		900	13 998		3 640

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 14: Výše splátek a úroků dlouhodobého bankovního úvěru na výrobní zařízení (v tis. Kč)

	Výrobní zařízení					
	úvěr 4 000 000,-			úvěr 6 000 000,-		
	splátka	zůstatek úvěru	úrok	splátka	zůstatek úvěru	úrok
2013		4 000	160		6 000	240
2014	800	3 200	128		6 000	240
2015	800	2 400	96		6 000	240
2016	800	1 600	64		6 000	240
2017	800	800	32	1 000	5 000	200
2018	800	0	0	1 000	4 000	160
2019				1 000	3 000	120
2020				1 000	2 000	80
2021				1 000	1 000	40
2022				1 000	0	0
Celkem	4 000		480	6 000		1 560

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

4.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

„Metoda logického rámce se obvykle používá v zemích s vyspělým řízením projektů, ale i v mezinárodních organizacích při přípravě projektu, a pak se dále využívá i při realizaci a kontrole projektu.“ (Skalický, 2010, s. 110)

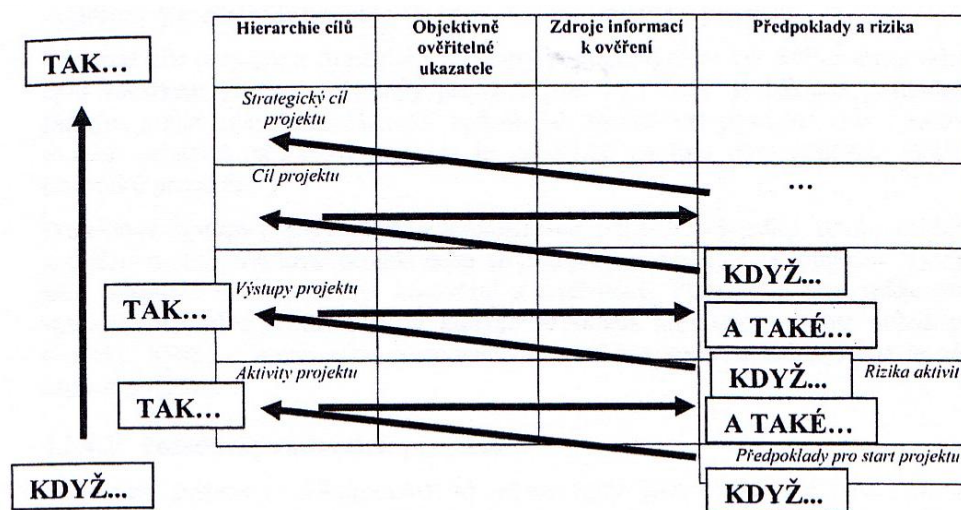
„Logický rámec je uveden stručnými informacemi o projektu:

- název programu, jehož je projekt součástí,
- název projektu,
- typ projektu,
- poskytovatel – investor, uživatel, kontaktní osoby,
- řešitel, kontaktní osoba,
- celkové náklady a doba trvání projektu.“ (Skalický, 2010, s. 110)

„Za těmito identifikačními údaji projektu je uvedena vlastní logická matice, která obsahuje čtyři sloupce. V prvním sloupci jsou uvedeny: záměr, cíl projektu, jednotlivé postupné cíle ve formě dílčích výstupů projektu, jednotlivé projektové aktivity. Ve druhém sloupci tabulky se uvádí indikátory dosažení cílů a realizování výstupů, u aktivit jsou uvedeny potřebné zdroje. Ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření plnění, u aktivit termíny plnění. A konečně ve čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika.“ (Skalický, 2010, s. 110)

„Logický rámec je matice logických vazeb ve dvou směrech. Vertikální směr ve směru shora dolů zobrazuje hierarchické vazby mezi strategickým cílem projektu, postupnými cíli, výsledky projektu, výstupy a činnostmi, které se v projektu provádějí. Ve směru zdola nahoru je to vazba vztahy příčiny a následku: když vykonáme aktivity – získáme výsledky, když vyrobíme všechny dodávky – realizujeme cíl projektu a realizace cíle proutku – umožní splnit záměr projektu. V horizontálním směru jsou přiřazeny k jednotlivým úrovním zleva doprava objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje, u kterých lze pro tyto ukazatele získat informace nebo podklady a předpoklady a rizika. U aktivit jsou uvedeny zdroje, termíny předpoklady a rizika.“ (Skalický, 2010, s. 112)

Obrázek 3: Vertikální a horizontální logika



Zdroj: Skalický, 2010, s. 113

Logický rámec projektu rekonstrukce nové výrobní haly a pořízení strojního vybavení firmou K&K TECHNOLOGY, a. s. je uveden níže v tabulce číslo 15. Aktivity projektu jsou zde rozčleněny do třech fází, tedy na fázi přípravnou, fázi realizační a fázi provozní. Podrobné členění každé fáze je uvedeno v tabulce. Je patrné, že se v současné době projekt nachází ve fázi realizační, konkrétně se aktivity v této oblasti soustředí na rekonstrukci pořízené výrobní haly tak, aby v červnu 2013 mohla být vybavena výrobním zařízením a v červenci téhož roku uvedena do provozu.

4.3 ÚSEČKOVÝ (GANTTŮV) DIAGRAM

„Ganttův diagram velmi jednoduše a názorně ukazuje sled úkolů a jejich začátky a konce. Úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii.“ (Svozilová, 2006, s. 134) „Úsečkový diagram je vhodným plánovacím nástrojem pro malé projekty, které mají málo vztahů následnosti nebo jsou tyto vztahy jednoduché.“ (Skalický, 2010, s. 143)

Pro lepší přehlednost časového harmonogramu projektu byl tedy zpracován v aplikaci MS Project Ganttův diagram, který je uveden v příloze D. Červené úsečky znázorňují fázi přípravnou a fázi realizační, modré pak jednotlivé aktivity v rámci těchto fází. Šipky znázorňují návaznosti jednotlivých aktivit.

Tabulka 15: Logický rámec investičního projektu

Logický rámec – projekt: rekonstrukce výrobní haly a pořízení strojního vybavení			
Realizátor projektu: K&K TECHNOLOGY, a. s.		Celkové náklady: 46 749 000 Kč	
Hlavní cíl	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky k ověření	
Získání většího prostoru pro výrobu	Zvýšení majetku firmy o nově pořízené výrobní prostory	<ul style="list-style-type: none"> Účetní výkazy 	
Účel projektu	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky k ověření	Vnější předpoklady / rizika
Růst objemu výroby, zefektivnění výroby a výroba levnějších výrobků	<ul style="list-style-type: none"> Pokles zmetkovitosti Zvýšení tržeb Snížení nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> Účetní výkazy Interní evidence 	<ul style="list-style-type: none"> Příznivý vývoj ekonomiky Stabilní pozice firmy na trhu Poptávka po výrobcích
Výstupy projektu	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky k ověření	Vnější předpoklady / rizika
<ul style="list-style-type: none"> Rekonstrukce výrobní haly Přesunutí stávajícího výrobního zařízení Nákup nového výrobního zařízení Zaměstnání nových pracovníků Vyškolení nových a stávajících pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> Náklady na rekonstrukci nepřesahující 30 000 000,- Kč Celkové vybavení výrobním zařízením zabezpečujícím plynulost výroby Zaměstnání minimálně 20 nových pracovníků Zajištění minimálně 3 kurzů spojených s přesunem výroby 	<ul style="list-style-type: none"> Kupní smlouvy Evidence majetku Pracovní smlouvy Personální evidence 	<ul style="list-style-type: none"> Dodržení smluv ze stran zaměstnanců Úspěšnost absolvování rekvalifikačních kurzů Fluktuace zaměstnanců

Aktivity projektu	Měřitelné vstupy pro zabezpečení aktivit projektu	Časový harmonogram	Vnější předpoklady / rizika
<p>A) PŘÍPRAVNÁ FÁZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analýza výkonnosti firmy 2. Analýza pozice firmy na trhu 3. Analýza prostředí firmy 4. Zpracování podnikatelského plánu 5. Schválení projektu vedením <p>B) REALIZAČNÍ FÁZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Uzavření smlouvy o úvěru 7. Uzavření smlouvy o nákupu areálu 8. Rekonstrukce výrobní haly 9. Nákup výrobního zařízení a přesunutí stávajícího výrobního zařízení 10. Zaměstnání nových pracovníků a jejich školení <p>C) PROVOZNÍ FÁZE</p>	<p>Finanční zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • vlastní zdroje • cizí zdroje (úvěr od banky) 	<p>A) PŘÍPRAVNÁ FÁZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 08/2011 – 08/2011 2. 08/2011 – 08/2011 3. 08/2011 – 08/2011 4. 08/2011 – 09/2011 5. 09/2011 – 10/2011 <p>B) REALIZAČNÍ FÁZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. 11/2011 – 11/2011 7. 11/2011 – 11/2011 8. 10/2012 – 06/2013 9. 06/2013 – 07/2013 10. 07/2013 – 07/2013 <p>C) PROVOZNÍ FÁZE od 07/2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Získání finančních zdrojů • Atraktivnost nabízených pracovních pozic pro potenciální zaměstnance • Reálnost podnikatelského plánu
			Předběžné podmínky
			<ul style="list-style-type: none"> • Schválení podnikatelského plánu vedením společnosti • Schválení možnosti získání úvěru od banky • Potenciál růstu daného odvětví

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán, který zahrnuje investici, je sestaven na období od roku 2013 do roku 2027, a to z následujících důvodů. Horizont vize je sice pouze do roku 2015, ovšem životnost projektu je mnohem delší. Životnost výrobní haly je odhadována odborníky společnosti na 40 let, životnost strojů, kterými bude hala vybavena, na 10 – 20 let. Finanční plán bude tedy sestaven na 15 let, tedy do roku 2027, protože v tomto období bude již splacen bankovní úvěr, kterým firma hodlá financovat rekonstrukci výrobní haly a nákup strojního vybavení.

5.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

V následující části budou nejprve podrobně naplánovány výnosy, poté náklady a z nich pak bude sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, pro období 2012 až 2027, který bude zahrnovat investici.

5.1.1 PLÁN VÝNOSŮ

Tržby

V rámci položky tržby je myšleno tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Nejdůležitější výnosovou položkou jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a tržby za prodej zboží jsou oproti tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb poměrně zanedbatelné. Detailněji jsou proto naplánovány převážně tržby za prodej vlastních výrobků. K&K TECHNOLOGY, a. s. je firma, která pracuje téměř výhradně zakázkově. Vyrábí výrobky, které mají malou opakovatelnost, jak z hlediska typů, tak počtu vyrobených kusů v jednotlivých letech. Výrobky jsou tedy jedinečné, vyrobené na zakázku přesně pro danou čistírnu odpadních vod. Při plánování tržeb za vlastní výrobky tedy není možné postupovat jako při sériové výrobě, tedy počet výrobků krát jejich cena. Pro tuto práci byl tedy zvolen postup přes výpočet produktivity práce. Před uskutečněním investice byl stav takový, že bránil přijímat další výrobní dělníky. Investice v podobě pořízení, rekonstrukce a vybavení výrobní haly však vytvoří podmínky pro rozšíření výroby. Zvýšení výrobních kapacit umožní zvýšit počty výrobních dělníků a také produktivitu práce.

Při stanovování tržeb za vlastní výroby bylo postupováno podle ukazatele produktivity práce, který se vypočte poměrem tržeb a přímých osobních nákladů. Produktivita práce roste od roku 2013 konstantním tempem ve výši 0,2. Pouze mezi roky 2012 a 2013 vzrostla produktivita o 0,53 a to z důvodu rozšíření výroby. Průměrné roční mzdové náklady na pracovníka porostou každým rokem o 3 %, tedy 1 % nad očekávanou inflaci a dále se k nim připočtou náklady na sociální a zdravotní pojištění. Přímé osobní náklady také rostou o 3 % a dále se k nim zahrnou průměrné roční mzdové náklady včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění nově přijatých pracovníků.

Tabulka 16: Plán výrobků v tržních cenách

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výrobky v tržních cenách (v tis. Kč)	40 577	65 649	75 817	86 865	98 849	111 823	125 847	140 984
Přímé osobní náklady (v tis. Kč)	5 509	8 310	9 360	10 466	11 629	12 853	14 140	15 493
Produktivita práce z tržních cen	7,37	7,9	8,1	8,3	8,5	8,7	8,9	9,1
Počet pracovníků ve výrobě (počet osob)	38	45	47	49	51	53	55	57
Průměrné roční mzdové náklady na pracovníka (v tis. Kč)	282	290	299	308	317	327	336	346
Průměrné roční mzdové náklady na pracovníka + náklady na sociální a zdravotní pojištění (v tis. Kč)	377	389	400	412	425	438	451	464
Roční průměrná mzda výrobních dělníků (v tis. Kč)	10 765	13 055	14 044	15 081	16 167	17 306	18 497	19 745

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 17: Plán výrobků v tržních cenách - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Výrobky v tržních cenách (v tis. Kč)	157 298	174 857	193 735	214 006	235 749	259 047	283 988	310 663
Přímé osobní náklady (v tis. Kč)	16 914	18 406	19 973	21 617	23 341	25 150	27 046	29 034
Produktivita práce z tržních cen	9,3	9,5	9,7	9,9	10,1	10,3	10,5	10,7
Počet pracovníků ve výrobě (počet osob)	59	61	63	65	67	69	71	73
Průměrné roční mzdové náklady na pracovníka (v tis. Kč)	357	368	379	390	402	414	426	439
Průměrné roční mzdové náklady na pracovníka + náklady na sociální a zdravotní pojištění (v tis. Kč)	478	492	507	522	538	554	571	588
Roční průměrná mzda výrobních dělníků (v tis. Kč)	21 051	22 418	23 847	25 342	26 906	28 540	30 248	32 034

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ostatní tržby, tedy tržby za prodej zboží, za služby a z prodeje dlouhodobého majetku jsou plánovány procentním růstem. Podle prognóz je během následujícího období v ČR očekáván pokles stavebnictví. Vzhledem ke specifčnosti oboru podnikání, tedy výstavba čističek odpadních vod, včetně jejich veškerého vybavení, což je obor, který díky svému významu pro životní prostředí nebude tímto poklesem příliš ovlivněn. Stavby čistíren odpadních vod tedy nemohou být zanedbatelné, a to především vzhledem ke stále se zvyšujícím požadavkům na kvalitu životního prostředí. Firma doposud nebyla výrazněji zasažena hospodářskou krizí tak jako jiné obory podnikání, proto se její tržby mohly nadále pozvolna zvyšovat. Tento trend se dá proto očekávat i v budoucím období. Plánování těchto tržeb je uveden v příloze E. Z jejich vývoje je patrné, že firma splní svůj krátkodobý cíl a tedy růst celkových tržeb do roku 2015 o 10 %.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Představuje rozdíl mezi hodnotou nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby a výrobků na začátku sledovaného období a hodnotou na konci sledovaného období. Ve firmě K&K TECHNOLOGY, a. s. tvoří nedokončenou výrobu většinou dílčí zařízení, které pak tvoří celý komplex konkrétní čističky odpadních vod. Pro období 2013 až 2027 byla hodnota této položky v každém roce stanovena podle zásob nedokončené výroby a zásob výrobků.

Aktivace

Ve firmě K&K TECHNOLOGY, a. s. existuje trojí typ aktivace. První případ je aktivace dlouhodobého hmotného majetku, což je situace, kdy si firma vyrobí majetek, který ji pak usnadňuje další výrobu, například ponk. Dalším typem je aktivace materiálu, kdy tedy firma vyrobí vlastní materiál, který pak používá při výstavbách čističek odpadních vod. Poslední je pak aktivace služeb, tedy například situace, kdy firma zajistí svým automobilem dopravu zakoupeného materiálu. Tato část výnosů je oceňována vlastními náklady firmy. Vývoj této položky je pro dané období stanoven procentním poměrem k tržbám ve výši 0,6 %.

Tabulka 18: Plán změny stavu zásob vlastní činnosti, aktivace (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Změna stavu zásob vlastní činnosti	464	-2 252	416	434	325	422	-1 843	1
Aktivace	7 039	1 943	2 036	2 135	2 240	2 352	2 471	2 597

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 19: Plán změny stavu zásob vlastní činnosti, aktivace (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Změna stavu zásob vlastní činnosti	401	-354	-968	-1 067	-258	-51	-96	-791
Aktivace	2 731	2 874	3 025	3 186	3 356	3 537	3 728	3 930

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ostatní výnosy

Mezi ostatní položky výnosů můžeme zahrnout ostatní provozní výnosy, výnosy z dlouhodobého finančního majetku, výnosové úroky a ostatní finanční výnosy. V rámci *ostatních provozních výnosů* eviduje firma například pojistné plnění, postoupení pohledávky nebo dotace například na vzdělávání. Byly stanoveny porovnáním minulých údajů za posledních deset let. *Výnosy z dlouhodobého finančního majetku* obsahuje pouze položku výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem. To znamená, že umožňují firmě podílet se na řízení podniku, do kterého firma investovala a také zakládají právo na výplatu dividendy nebo podílu na zisku. Pro období 2013 až 2027 byly tyto hodnoty stanoveny na základě minulého vývoje. *Výnosové úroky* mají podobu úroků z poskytnutých úvěrů, úroků z vkladů na účtech bank, a podobně. I zde jsou stanoveny na základě údajů z minulosti. *Ostatní finanční výnosy* zahrnují především kurzové zisky. Jak již bylo výše zmíněno, očekává se mírné oslabení české měny, což se pozitivně odrazí v kurzových rozdílech při prodeji výrobků a služeb do zahraničí. Firma totiž neoperuje pouze na českém trhu, ale nabízí své služby i v zahraničí. Pro získání výhledu pro období 2013 až 2027 opět byly použity trendy z minulosti při zohlednění budoucího vývoje ekonomiky. Pro účely této diplomové práce není uvažováno s přechodem české koruny na euro.

Tabulka 20: Plán ostatních výnosů (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	13 609	7 066	7 760	8 454	9 148	9 842	10 536	11 230
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosové úroky	76	101	98	96	94	93	91	89
Ostatní finanční výnosy	2 572	5 423	5 858	6 293	6 728	7 163	7 598	8 033

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 21: Plán ostatních výnosů (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ostatní provozní výnosy	11 924	12 618	13 312	14 006	14 700	15 394	16 088	16 782
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosové úroky	88	87	86	84	83	82	81	81
Ostatní finanční výnosy	8 468	8 903	9 338	9 773	10 208	10 643	11 078	11 513

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5.1.2 PLÁN NÁKLADŮ

Náklady vynaložené na prodej zboží

Tato položka nákladů byla stanovena procentním poměrem k tržbám za prodej zboží, tedy ve velikosti 87 % z tržeb za prodej zboží, což je průměrná hodnota za posledních pět let.

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby se zařazuje spotřeba materiálu a energie a služby. V rámci *služeb* uvažuje firma například s najatými drobnými službami jako je ustříhnutí plechu nebo vypalování do plechu, ale mohou sem spadat i služby zaměstnance najatého pouze na určitý výkon. Dále sem patří také náklady na montáž, která je spojena s koupí nějakého výrobku. Převážnou část položky služeb však tvoří subdodávky, což je situace, kdy jiná firma pro firmu K&K TECHNOLOGY, a. s. zhotoví nějakou část zakázky (například zařízení kotelny v zakázce výstavby čističky odpadních vod). Většina těchto služeb je prováděna na základě smlouvy o dílo. V krátkodobých cílech bylo stanoveno, že bude firma zvyšovat investice do vzdělávání zaměstnanců, a to ve výši 1 000,- Kč na pracovníka ročně. Tato situace se odrazí právě v položce služby.

Výše zmíněné služby, ale také *spotřeba materiálu a energie* bude hodně ovlivněna růstem tržeb, protože tak jak porostou, bude potřeba více materiálu a tedy i energie. V uvažovaném období se navíc počítá s neustálým nárůstem cen za energie a především se tato položka zvýší kvůli plánovanému spuštění nové výrobní haly, protože rozšíření výroby způsobí větší energetickou náročnost než dřívější výroba.

Osobní náklady

V rámci osobních nákladů se uvádí mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady.

Mzdové náklady byly stanoveny z roční průměrné mzdy všech pracovníků. Pro upřesnění je třeba dodat, že měsíční průměrná mzda režijních pracovníků je 32 100,- Kč, výkonných pracovníků je 30 600,- Kč a roční průměrná mzda výrobních dělníků vyplývá z počtu dělníků a jejich průměrných mzdových nákladů, což bylo vyčísleno výše v tabulce číslo 16 a 17 v rámci plánování tržeb.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění byly stanoveny jako 34 % ze mzdových nákladů. Zvýšení těchto nákladů v důsledku přijetí dalších zaměstnanců je v těchto hodnotách obsažen, protože zde vycházíme ze mzdových nákladů a ty již byly o náklady spojené se zaměstnáním dalších pracovníků navýšeny.

Tabulka 22: Plán mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Režijní pracovníci	48	49	50	51	52	53	54	55
Výkonní pracovníci - technici	37	38	39	40	41	42	43	44
Výrobní dělníci	38	45	47	49	51	53	55	57
Počet pracovníků celkem	123	132	136	140	144	148	152	156
Roční průměrná mzda režijní pracovníci (v tis. Kč)	18 490	18 875	19 260	19 645	20 030	20 416	20 801	21 186
Roční průměrná mzda výkonní pracovníci - technici (v tis. Kč)	13 586	13 954	14 321	14 688	15 055	15 422	15 790	16 157
Roční průměrná mzda výrobní dělníci (v tis. Kč)	10 765	13 055	14 044	15 081	16 167	17 306	18 497	19 745
Celkové mzdové náklady (v tis. Kč)	42 841	45 883	47 625	49 414	51 253	53 144	55 088	57 088
Zdravotní pojištění (v tis. Kč)	3 856	4 129	4 286	4 447	4 613	4 783	4 958	5 138
Sociální pojištění (v tis. Kč)	10 710	11 471	11 906	12 354	12 813	13 286	13 772	14 272
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 566	15 600	16 192	16 801	17 426	18 069	18 730	19 410

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 23: Plán mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Režijní pracovníci	56	57	58	59	60	61	62	63
Výkonní pracovníci - technici	45	46	47	48	49	50	51	52
Výrobní dělníci	59	61	63	65	67	69	71	73
Počet pracovníků celkem	160	164	168	172	176	180	184	188
Roční průměrná mzda režijní pracovníci (v tis. Kč)	21 571	21 956	22 342	22 727	23 112	23 497	23 882	24 268
Roční průměrná mzda výkonní pracovníci - technici (v tis. Kč)	16 524	16 891	17 258	17 626	17 993	18 360	18 727	19 094
Roční průměrná mzda výrobní dělníci (v tis. Kč)	21 051	22 418	23 847	25 342	26 906	28 540	30 248	32 034
Celkové mzdové náklady (v tis. Kč)	59 146	61 265	63 447	65 695	68 011	70 397	72 858	75 396
Zdravotní pojištění (v tis. Kč)	5 323	5 514	5 710	5 913	6 121	6 336	6 557	6 786
Sociální pojištění (v tis. Kč)	14 787	15 316	15 862	16 424	17 003	17 599	18 215	18 849
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 110	20 830	21 572	22 336	23 124	23 935	24 772	25 634

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Odměny členům orgánů společnosti a družstva byly stanoveny s ohledem na minulý vývoj a vývoj zisku. V období do roku 2027 se bude jejich výše pozvolna zvyšovat.

Sociální náklady zahrnují platby pojistného daného zákonem, penzijní připojištění, náhrady mzdy, ale také například příspěvky na stravování. V uvažovaném období byly naplánovány s ohledem na vývoj v minulosti a dochází k jejich zvyšování.

Odpisy

Výrobní hala byla pořízena v roce 2011 a v témže roce byla zařazena do majetku firmy a odepisována. Její odpisy jsou tedy zahrnuty již v setrvačném bloku odpisů. V lednu 2014 byla hodnota pořízené výrobní haly navýšena o technické zhodnocení ve výši 28 000 000 Kč, odpisy byly stále 2,5 % ročně. Účetní odpisy zařízení na dělení materiálu vodním paprskem, jehož pořizovací cena je 4 168 000 Kč, jsou vypočteny jako podíl pořizovací ceny a předpokládané doby použitelnosti, tedy 12 let a v prvním roce je odpis opět nižší, a to z důvodu zařazení majetku od srpna 2013. Účetní odpisy ostatního strojního zařízení v pořizovací ceně 8 000 000 Kč jsou opět stanoveny podílem pořizovací ceny a doby použitelnosti. U těchto strojů se předpokládá 15 let. V prvním roce jsou odpisy opět sníženy z důvodu zařazení majetku do užívání od srpna 2013. Podrobný výpočet účetních odpisů investice a setrvačného bloku odpisů je uveden v příloze C.

Tabulka 24: Plánované účetní odpisy (v tis. Kč) – setrvačný blok a investice

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Software	38	38	38	38	38	0	0	0
Stavby	786	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 022	1 535	1 535	1 535	1 535	1 535	1 535	1 535
ÚČETNÍ ODPISY CELKEM	1 845	3 097	3 097	3 097	3 097	3 059	3 059	3 059

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 25: Plánované účetní odpisy (v tis. Kč) – setrvačný blok a investice - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Software	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 535	1 535	1 535	1 738	1 188	1 188	1 188
ÚČETNÍ ODPISY CELKEM	3 059	3 059	3 059	3 262	2 712	2 712	2 712

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ostatní náklady

V rámci ostatních nákladů budou plánovány daně a poplatky, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, ostatní provozní náklady, ostatní finanční náklady, nákladové úroky a změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období.

Daně a poplatky obsahují všechny daně a poplatky, které se účtují jako náklady, vyjma daně z příjmů. Hodnoty pro období 2013 až 2027 byly stanoveny s ohledem na vývoj v minulosti.

Do položky *zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu* se zahrnuje prodaný dlouhodobý majetek, materiál, pozemky, ale také nedokončený dlouhodobý majetek. Hodnoty byly stanoveny s přihlédnutím k minulému vývoji.

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období obsahuje rozdíl mezi konečným a počátečním stavem rezerv, opravných položek a komplexních nákladů příštích období. Položka může vykazovat i záporné hodnoty, což je patrné například v roce 2012. Další vývoj byl stanoven analýzou minulého vývoje za posledních deset let.

Ostatní provozní náklady agregují například poplatky za získání certifikací, zákonné pojištění majetku, zákonné pojištění zaměstnanců, zákonné pojištění odpovědnosti a podobně. Také tato položka byla stanovena odhadem v závislosti na minulém vývoji.

Stejným způsobem byly vyčísleny *ostatní finanční náklady*, v rámci kterých firma eviduje například kurzové rozdíly nebo bankovní poplatky. Již výše bylo uvedeno, že se v této diplomové práci nepředpokládá přechod na měnu euro.

Tabulka 26: Plánované ostatní náklady (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Daně a poplatky	618	294	305	316	326	335	344	353
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 464	885	845	810	779	751	726	703
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 527	624	798	972	1 146	1 320	1 493	1 667
Ostatní provozní náklady	2 364	2 855	2 900	2 943	2 983	3 021	3 056	3 090
Ostatní finanční náklady	3 632	6 531	7 030	7 523	8 010	8 491	8 968	9 440

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 27: Plánované ostatní náklady (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Daně a poplatky	362	370	378	386	394	401	408	415
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	682	663	645	629	614	600	586	574
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 841	2 015	2 189	2 363	2 537	2 710	2 884	3 058
Ostatní provozní náklady	3 123	3 153	3 183	3 211	3 239	3 265	3 290	3 315
Ostatní finanční náklady	9 908	10 372	10 832	11 289	11 742	12 192	12 639	13 083

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výše *nákladových úroků* vyplývá z tabulky číslo 13 a 14, uvedené v kapitole popis investičního projektu, kde jsou uvedeny úroky v jednotlivých letech, které vyplývají z úvěrů na pořízení a rekonstrukci výrobní haly a na nákup nového strojního vybavení. Jejich výše byla přičtena k setrvačnému bloku nákladových úroků.

Tabulka 28: Plánované nákladové úroky (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nákladové úroky	3 006	2 806	2 606	2 406	2 206	2 006	1 806	1 606
Nákladové úroky z úvěrů na investici		1 160	1 128	1 063	997	799	600	433
Nákladové úroky celkem	3 006	3 966	3 734	3 469	3 203	2 805	2 406	2 039

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 29: Plánované nákladové úroky (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nákladové úroky	1 406	1 206	1 006	806	606	406	206	6
Nákladové úroky z úvěrů na investici	267	133	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky celkem	1 673	1 339	1 006	806	606	406	206	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nyní je možné přejít k sestrojení výkazu zisku a ztráty z výše naplánovaných položek nákladů a výnosů. Tento výkaz je uveden v příloze F. V roce 2013 byla daň z příjmu právnických osob ve výši 19 % a s touto výší je počítáno i po následující období.

5.2 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ROZVAHA

Na období do roku 2027 bude sestrojen také výkaz rozvaha, který bude počítat s výše zmíněnou investicí. Pro jeho konstrukci je nejprve potřeba plánovat stranu aktiv, poté i stranu pasiv. Dílčí výpočty jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

5.2.1 PLÁN AKTIV

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek firmy tvoří pouze software. Během období 2013 až 2027 firma K&K TECHNOLOGY, a. s. neplánuje pořízení tohoto majetku, proto jeho hodnota v čase klesá.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Společnost vlastní pozemky o souhrnné hodnotě 9 273 000,- Kč a během uvažovaného období neplánuje nákup dalších pozemků. Stavby jsou plánovány ze zůstatkové ceny majetku, ke které je dále přičtena zůstatková cena nové investice. Mezi roky 2013 a 2014 došlo k výraznému růstu hodnoty staveb, a to z důvodu navýšení o technické zhodnocení. Přesný výpočet zůstatkové ceny je uveden v příloze C, v rámci výpočtů účetních odpisů. Také hodnota samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí je upravena o zůstatkovou cenu investice do strojního vybavení. Položka nedokončený dlouhodobý hmotný majetek je stanovena podle minulého vývoje a očekává se její růst.

V rámci *dlouhodobého finančního majetku* firma eviduje podíly v ovládaných a řízených osobách a jiný dlouhodobý finanční majetek. Obě tyto položky vykazovaly za poslední období konstantní výši, a proto se s tímto trendem počítá i v následujícím období.

Tabulka 30: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	188	150	113	75	38	0	0	0
Software	188	150	113	75	38	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	66 696	71 200	96 913	94 523	92 053	89 522	86 940	84 317
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	31 442	30 656	57 132	55 608	54 084	52 560	51 036	49 512
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	24 238	22 703	21 168	19 633	18 097	16 562	15 027
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 889	7 033	7 805	8 474	9 064	9 592	10 069	10 505
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 31: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	81 658	78 970	76 257	73 521	70 562	68 137	65 696	63 241
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	47 988	46 464	44 940	43 416	41 892	40 368	38 844	37 320
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 492	11 956	10 421	8 886	7 148	5 960	4 772	3 584
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 906	11 277	11 623	11 946	12 250	12 536	12 807	13 064
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zásoby

Pro sestavení jednotlivých položek zásoby byly použity obrátové ukazatele. Díky nim lze stanovit hodnotu zásob v závislosti na tržbách. Tímto způsobem byla stanovena hodnota materiálu, nedokončené výroby a výrobků.

Z předchozích let je patrný pokles obratových ukazatelů, konkrétně doby obratu materiálu, doby obratu nedokončené výroby a doby obratu výrobků. Tento trend chce firma udržet i v následujícím období, aby nedocházelo ke zbytečnému vázání zásob a v nich držených finančních prostředků. Vzorce obratových ukazatelů jsou následující:

$$\text{doba obratu materiálu} = \frac{\text{materiál}}{\text{tržby}} * 360,$$

$$\text{doba obratu nedokončené výroby} = \frac{\text{nedokončená výroba}}{\text{tržby}} * 360,$$

$$\text{doba obratu výrobků} = \frac{\text{výrobky}}{\text{tržby}} * 360.$$

Hodnota zboží byla stanovena podle minulých trendů s tím, že firma uvažuje postupné snižování této hodnoty v čase, aby opět došlo ke snižování vázanosti zásob.

Tabulka 32: Plán zásob

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové tržby (v tis. Kč)	288 494	318 524	333 749	349 957	367 202	385 544	405 042	425 762
Doba obratu materiálu	8,04	5,63	5,33	5,07	4,84	4,63	4,45	4,28
Doba obratu nedokončené výroby	14,03	10,14	10,03	9,93	9,85	9,77	7,70	7,35
Doba obratu výrobků	2,66	2,43	2,42	2,39	2,21	2,11	1,97	1,85
Materiál (v tis. Kč)	6 446	4 981	4 941	4 929	4 937	4 959	5 007	5 062
Nedokončená výroba a polotovary (v tis. Kč)	11 245	8 972	9 299	9 653	10 047	10 463	8 663	8 693
Výrobky (v tis. Kč)	2 133	2 154	2 244	2 323	2 254	2 260	2 216	2 188
Zboží (v tis. Kč)	5 653	5 417	5 279	5 131	4 974	4 804	4 423	4 256

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 33: Plán zásob - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Celkové tržby (v tis. Kč)	447 772	471 141	495 944	522 259	550 167	579 754	611 109	644 338
Doba obratu materiálu	4,12	3,97	3,84	3,71	3,59	3,48	3,38	3,28
Doba obratu nedokončené výroby	7,24	6,53	5,48	4,43	4,01	3,78	3,54	2,97
Doba obratu výrobků	1,83	1,82	1,75	1,70	1,64	1,55	1,46	1,33
Materiál (v tis. Kč)	5 125	5 196	5 290	5 382	5 486	5 604	5 738	5 871
Nedokončená výroba a polotovary (v tis. Kč)	9 005	8 546	7 549	6 427	6 128	6 087	6 009	5 316
Výrobky (v tis. Kč)	2 276	2 382	2 411	2 466	2 506	2 496	2 478	2 380
Zboží (v tis. Kč)	4 186	3 987	3 851	3 542	2 514	2 305	2 178	1 992

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pohledávky

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů byly stanoveny podle doby obratu pohledávek, tedy podle následujícího vzorce:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360.$$

Doba obratu pohledávek je stanovena s ohledem na minulý vývoj a s přihlédnutím k tomu, že se firma v budoucnu bude snažit snižovat dobu obratu pohledávek. Dalo by se říci, že čím nižší je tato hodnota, tím důležitější je firma pro své odběratele a platební morálka těchto odběratelů je lepší.

Pohledávky – ovládající a řídící osoba, stát – daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky byly stanoveny v návaznosti na minulý vývoj těchto položek.

Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů byly také stanoveny podle minulého vývoje a jejich hodnota bude v průběhu času klesat.

Tabulka 34: Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové tržby (v tis. Kč)	288 494	318 524	333 749	349 957	367 202	385 544	405 042	425 762
Doba obratu pohledávek	228	226	224	222	220	218	216	214
Pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	182 551	199 962	207 666	215 807	224 401	233 468	243 025	253 092
Pohledávky - ovládající a řídící osoba (v tis. Kč)	1 204	1 189	1 174	1 159	1 144	1 129	1 114	1 099
Stát - daňové pohledávky (v tis. Kč)	1 541	1 496	1 451	1 406	1 361	1 316	1 271	1 226
Krátkodobé poskytnuté zálohy (v tis. Kč)	565	662	558	545	523	499	476	452
Jiné pohledávky (v tis. Kč)	638	1 126	1 055	994	940	891	847	807
Krátkodobé pohledávky celkem (v tis. Kč)	186 499	204 436	211 905	219 911	228 369	237 303	246 734	256 676
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	21 552	21 149	20 746	20 343	19 940	19 537	19 134	18 731

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 35: Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Celkové tržby (v tis. Kč)	447 772	471 141	495 944	522 259	550 167	579 754	611 109	644 338
Doba obratu pohledávek	212	210	208	206	204	202	200	198
Pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	263 688	274 832	286 546	298 848	311 762	325 307	339 505	354 386
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba (v tis. Kč)	1 084	1 069	1 054	1 039	1 024	1 009	994	979
Stát - daňové pohledávky (v tis. Kč)	1 181	1 136	1 091	1 046	1 001	956	911	866
Krátkodobé poskytnuté zálohy (v tis. Kč)	412	389	382	365	334	303	297	289
Jiné pohledávky (v tis. Kč)	770	736	705	675	647	621	596	572
Krátkodobé pohledávky celkem (v tis. Kč)	267 135	278 163	289 777	301 973	314 768	328 195	342 303	357 092
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	18 328	17 925	17 522	17 119	16 716	16 313	15 910	15 507

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Krátkodobý finanční majetek

Tato položka agreguje peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Její výše byla stanovena ve výkazu cash-flow a odráží stav peněžních prostředků na konci roku.

Ostatní aktiva

Zde jsou zahrnuty převážně náklady příštích období a příjmy příštích období. Nepředpokládá se žádná situace, která by výrazně tuto položku vychýlila, proto je její budoucí stav stanoven pouze z analýzy minulého vývoje.

5.2.2 PLÁN PASIV

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál, kapitálové fondy, rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál je po celé plánované období ve stejné výši a firma neplánuje jeho navýšení. *Kapitálové fondy* tvoří vklady společníků, které ale nezvýší základní kapitál podniku. Jde například o přijaté dary. Plánováno zde bylo podle trendů z minulosti a do budoucna se očekává růst této položky.

Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku se člení na zákonný rezervní fond, kam společnost transformuje stále stejnou částku a tento trend se očekává i v budoucím období, a dále statutární a ostatní fondy, kde firma předpokládá, že se částka bude do budoucna snižovat.

Výsledek hospodaření minulých let zde představuje pouze nerozdělený zisk minulých let a *výsledek hospodaření běžného účetního období* je převzat z výkazu zisku a ztráty jako zisk po zdanění běžného účetního období.

Tabulka 36: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Základní kapitál	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Kapitálové fondy	12 201	12 509	12 725	12 912	13 077	13 225	13 358	13 480
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	3 648	3 864	3 859	3 855	3 852	3 849	3 846	3 843
Zákonný rezervní fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	288	504	499	495	492	489	486	483
Výsledek hospodaření minulých let	44 961	49 142	55 598	64 806	75 813	88 704	103 949	119 763
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 181	6 456	9 208	11 007	12 892	15 245	15 814	19 716

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 37: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Základní kapitál	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Kapitálové fondy	13 592	13 696	13 793	13 883	13 968	14 048	14 124	14 196
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	3 841	3 839	3 837	3 835	3 833	3 831	3 830	3 828
Zákonný rezervní fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	481	479	477	475	473	471	470	468
Výsledek hospodaření minulých let	139 479	162 252	187 205	214 831	245 651	280 439	319 607	362 748
Výsledek hospodaření běžného účetního období	22 773	24 953	27 626	30 820	34 789	39 167	43 142	46 932

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Cizí zdroje

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů byly stanoveny podle obrátového ukazatele doby obratu krátkodobých závazků:

$$\text{doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360.$$

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím lepší vyjednávací pozici má firma u svých dodavatelů. Z toho důvodu a také s ohledem na minulý vývoj se firma bude do roku 2027 snažit o růst tohoto ukazatele, a protože zároveň rostou tržby, budou růst i závazky z obchodních vztahů.

Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění přímo závisí na osobních nákladech. Z tohoto důvodu byla hodnota závazků k zaměstnancům do roku 2027 stanovena ve výši 3 % z osobních nákladů a hodnota závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění ve výši 5 % z osobních nákladů. Výše zmíněných procentních podílů koresponduje s vývojem v minulosti.

Ostatní položky krátkodobých závazků byly stanoveny v závislosti na minulém vývoji a zároveň byly korigovány podle očekávaného budoucího vývoje.

Tabulka 38: Plán krátkodobých závazků (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	288 494	318 524	333 749	349 957	367 202	385 544	405 042	425 762
Doba obratu krátkodobých závazků	93	95	98	101	102	103	105	108
Závazky z obchodních vztahů	74 538	84 055	90 854	98 182	104 041	110 308	118 137	127 729
Závazky ovládající a řídicí osoba	630	652	696	735	769	800	828	853
Závazky k zaměstnancům	3 984	3 175	3 302	3 425	3 552	3 683	3 819	3 967
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 034	1 905	1 981	2 055	2 131	2 210	2 292	2 380
Stát daňové závazky a dotace	3 810	3 855	3 900	3 945	3 990	4 035	4 080	4 125
Krátkodobé přijaté zálohy	713	695	633	584	521	455	401	368
Dohadné účty pasivní	22 695	15 122	16 647	17 967	19 132	20 174	21 116	21 976
Jiné závazky	176	1 178	1 192	1 205	1 216	1 226	1 235	1 243
Krátkodobé závazky celkem	108 580	110 637	119 205	128 099	135 352	142 890	151 907	162 641

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 39: Plán krátkodobých závazků (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby	447 772	471 141	495 944	522 259	550 167	579 754	611 109	644 338
Doba obratu krátkodobých závazků	110	112	113	115	119	121	124	126
Závazky z obchodních vztahů	136 819	146 577	155 671	166 833	181 861	194 862	210 493	225 518
Závazky ovládající a řídicí osoba	876	897	917	936	954	970	986	1 001
Závazky k zaměstnancům	4 109	4 264	4 413	4 570	4 731	4 896	5 069	5 247
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 466	2 558	2 648	2 742	2 839	2 938	3 042	3 148
Stát daňové závazky a dotace	4 170	4 215	4 260	4 305	4 350	4 395	4 440	4 485
Krátkodobé přijaté zálohy	323	299	255	231	195	145	122	56
Dohadné účty pasivní	22 768	23 501	24 183	24 821	25 420	25 986	26 520	27 027
Jiné závazky	1 250	1 257	1 264	1 270	1 275	1 281	1 286	1 291
Krátkodobé závazky celkem	172 781	183 569	193 612	205 707	221 626	235 473	251 958	267 774

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dlouhodobé závazky v sobě agregují dlouhodobé závazky z obchodních vztahů, závazky k ovládající a řídicí osobě a jiné závazky. Závazky k ovládající a řídicí osobě vykazují v posledních letech konstantní hodnotu a tento trend je plánován i v budoucnosti. Firma nepředpokládá navýšení této položky. Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů a jiné závazky vykazují s ohledem na minulý vývoj rostoucí tendenci, což je také podpořeno očekávaným růstem tržeb, v důsledku růstu výroby.

Další významnou položkou cizích zdrojů jsou *bankovní úvěry a výpomoci*. K setrvačnému bloku dlouhodobých bankovních úvěrů, byly přičteny dlouhodobé bankovní úvěry, potřebné k financování investice rekonstrukce výrobní haly a nákupu strojního vybavení. Podrobný plán výše a čerpání těchto úvěrů je uveden v kapitole charakteristika investičního projektu, v tabulkách číslo 13 a 14. Bankovní úvěry krátkodobé vykazují v průběhu času klesající trend, což koresponduje s minulým vývojem a zároveň odráží předpokládanou budoucí situaci.

Tabulka 40: Plánované bankovní úvěry a výpomoci (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bankovní úvěry dlouhodobé	21 394	19 854	18 425	17 568	16 258	15 689	14 758	13 258
Bankovní úvěry dlouhodobé na investici	0	29 000	28 200	26 567	24 934	19 968	15 002	10 836
Bankovní úvěry dlouhodobé celkem	21 394	48 854	46 625	44 135	41 192	35 657	29 760	24 094
Bankovní úvěry krátkodobé	80 312	79 943	79 574	79 205	78 836	78 467	78 098	77 729
Bankovní úvěry a výpomoci celkem	101 706	128 797	126 199	123 340	120 028	114 124	107 858	101 823

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 41: Plánované bankovní úvěry a výpomoci (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 412	11 357	10 489	9 254	8 658	7 162	6 835	5 342
Bankovní úvěry dlouhodobé na investici	6 670	3 335	2	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé celkem	19 082	14 692	10 491	9 254	8 658	7 162	6 835	5 342
Bankovní úvěry krátkodobé	77 360	76 991	76 622	76 253	75 884	75 515	75 146	74 777
Bankovní úvěry a výpomoci celkem	96 442	91 683	87 113	85 507	84 542	82 677	81 981	80 119

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Položky *rezerv a ostatních pasiv* jsou plánovány s ohledem na minulý vývoj. V rámci rezerv se evidují například rezervy na opravu dlouhodobého hmotného majetku nebo rezervy na záruční opravy. Ostatní pasiva obsahují časové rozlišení, zejména výdaje příštích období.

Po naplánování všech hlavních položek aktiv a pasiv je možné sestavit plánovanou rozvahu společnosti K&K TECHNOLOGY, a. s. pro období 2013 až 2027, která je zachycena v příloze G. Pro vyrovnání hodnoty aktiv a pasiv bylo nutné stanovit dodatečný externí kapitál, který bude firma každoročně řešit v podobě dlouhodobých bankovních úvěrů.

5.3 PLÁNOVANÝ VÝKAZ CASH-FLOW

Stanovením výkazu cash-flow lze zjistit, zda bude mít společnost dostatek zdrojů, aby mohla financovat své plánované aktivity. Výkaz cash-flow lze sestavit přímou a nepřímou metodou. Pro potřeby této práce bylo postupováno podle nepřímé metody, která vychází z výsledku hospodaření daného roku po zdanění, který je postupně přeměněn na tok peněz. Postupováno

je tak, že pokud se jedná o aktivní položky rozvahy, pak se jejich přírůstek vykazuje záporně, naopak úbytek kladně. U pasivních položek rozvahy je naopak jejich přírůstek vykazován kladně a úbytek záporně. V případně zahrnutí nákladů se jejich hodnota přičítá, u výnosů se odečítá. Tímto způsobem se postupně získá čistý peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti. Agregací těchto čistých peněžních toků se pak zjistí čisté snížení nebo zvýšení peněžních prostředků. Stav peněžních prostředků na konci roku se zjistí porovnáním stavu peněžních prostředků na počátku roku a čistého snížení nebo zvýšení peněžních prostředků během roku. Přesný výpočet cash-flow nepřímou metodou je uveden níže v tabulkách 42 a 43.

Tabulka 42: Plánované cash-flow (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku roku	5 422	24 760	8 979	22 506	35 403	47 836	63 937	83 351
Zisk po zdanění / Ztráta	6 456	9 208	11 007	12 892	15 245	15 814	19 716	22 773
+ odpisy	1 845	3 097	3 097	3 097	3 097	3 059	3 059	3 059
- přírůstek / + úbytek zásob	3 953	-238	-273	-176	-273	2 176	111	-393
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	21	25	41	41	36	46	24	33
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	4 345	-110	-95	-84	-75	-68	-62	-57
+ přírůstek / - úbytek rezerv	2 053	259	225	198	177	160	146	135
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-17 937	-7 469	-8 006	-8 458	-8 934	-9 430	-9 943	-10 459
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	2 057	8 569	8 893	7 253	7 538	9 018	10 733	10 141
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	2 793	13 340	14 888	14 762	16 810	20 775	23 785	25 231
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	308	216	187	165	148	134	122	112
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	308	111	153	113	190	201	73	77
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	27 460	-2 229	-2 490	-2 943	-5 535	-5 897	-5 666	-5 012
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469	1 500
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	28 712	-1 121	-1 361	-1 865	-4 377	-4 673	-4 371	-3 692
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	19 338	-15 781	13 527	12 897	12 433	16 101	19 414	21 539
Stav peněžních prostředků na konci roku	24 760	8 979	22 506	35 403	47 836	63 937	83 351	104 890

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 43: Plánované cash-flow (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněžních prostředků na počátku roku	104 890	130 420	157 979	193 497	236 995	279 718	329 575
Zisk po zdanění / Ztráta	24 953	27 626	30 820	34 789	39 167	43 142	46 932
+ odpisy	3 059	3 059	3 059	3 262	2 712	2 712	2 712
- přírůstek / + úbytek zásob	481	1 009	1 284	1 182	142	90	844
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	33	46	40	34	56	24	45
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	-53	-49	-46	-43	-41	-39	-37
+ přírůstek / - úbytek rezerv	125	116	109	102	96	91	86
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-11 027	-11 615	-12 196	-12 794	-13 428	-14 108	-14 789
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	10 787	10 043	12 095	15 919	13 847	16 485	15 815
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	28 358	30 236	35 165	42 450	42 552	48 397	51 609
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	104	97	90	85	80	76	72
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	137	97	117	105	90	115	81
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-4 390	-4 201	-1 237	-596	-1 496	-327	-1 493
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-2 828	-2 677	353	1 048	171	1 460	349
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	25 530	27 559	35 518	43 498	42 723	49 857	51 958
Stav peněžních prostředků na konci roku	130 420	157 979	193 497	236 995	279 718	329 575	381 533

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6 HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU

Tato kapitola bude zaměřena na hodnocení ekonomické efektivity projektu s použitím metody doby návratnosti projektu a kritérií založených na diskontování, tedy čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Pro hodnocení ekonomické efektivity projektu bude použita *přírůstková metoda*, která je založena na separování hodnot, které se týkají pouze investice, od finančního plánu, který byl stanovený v předchozí, páté kapitole. Dojde tedy k porovnání finančního plánu, který uvažuje s investicí a finančního plánu bez investice. Finanční plán s investicí byl stanoven v kapitole páté, finanční plán bez investice je uveden v příloze H. Rozdíl těchto dvou finančních plánů, ze kterých se bude vycházet při výpočtu čisté současné hodnoty, doby návratnosti a vnitřního výnosového procenta, je uveden v příloze I.

Při sestavování finančního plánu bez investice bylo postupováno stejným způsobem, jako v kapitole páté. Nejprve byly naplánovány výnosy, poté náklady a na jejich základě mohl být sestaven výkaz zisku a ztráty. Dále byla naplánována aktiva, pasiva a sestavena plánovaná rozvaha. Také pro tyto účely byl sestaven výkaz cash-flow.

Při neuvažování rozšíření výrobní kapacity je plánováno pouze s mírným růstem tržeb. Je to z toho důvodu, že výroba ve stávajících výrobních prostorách již nemůže být více zproduktivněna. Chybí prostor, manipulace s výrobky je obtížná a výroba tak přináší velké časové i finanční náklady. Firma tedy nemůže již více zvýšit kapacitu výroby a tedy i růst tržeb bude omezený. Plánování změny stavu zásob vlastní činnosti je opět závislé na nedokončené výrobě a polotovarech a výrobcích. I zde je aktivace plánována procentem z tržeb. Ostatní provozní výnosy, ostatní finanční výnosy a výnosové úroky byly plánovány na základě minulého vývoje.

Náklady vynaložené na prodané zboží byly stanoveny procentem z tržeb za prodané zboží. Položka *spotřeba materiálu a energie* byla oproti plánu s investicí snížena, protože původně bylo uvažováno, že nová výroba bude energetičtěji náročnější než stávající. Velký rozdíl bude v rámci *osobních nákladů*. Bylo plánováno, že kvůli rozšíření výrobní kapacity bude nutné najmout dalších pracovníky. Nyní, bez uvažování investice, není možné nové pracovníky přijmout, protože stávající výrobní podmínky to neumožňují a docházelo by spíše ke snížení

produktivity práce. Při uvažování neměnného počtu pracovníků a průměrné měsíční mzdy režijních pracovníků 32 100,- Kč, výkonných pracovníků 30 600,- Kč a výrobních dělníků 20 550,- Kč, byly stanoveny mzdové náklady, ze kterých byly vypočteny *náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění* ve výši 34 % ze mzdových nákladů. *Nákladové úroky* byly nyní poníženy o úroky z úvěrů, které v případě neuskutečnění investice nebudou čerpány. Stejný vývoj je i v případě *odpisů*, které také poklesly.

Hodnota *dlouhodobého nehmotného a finančního majetku* zůstává stejná, hodnota *dlouhodobého hmotného majetku* poklesla z důvodu nepořízení investice. Také zde byly *zásoby* plánovány pomocí obrátových ukazatelů. Jejich hodnota tedy rostla, ale pomaleji, protože při tomto výpočtu se vychází z tržeb, které v této situaci vykazují pomalejší tempo růstu než tržby v případě uvažování s investicí. V průběhu času se firma snaží o snižování dob obrátů zásob, protože v přebytečných zásobách jsou vázány finanční prostředky. *Krátkodobé pohledávky* byly opět stanoveny pomocí ukazatele doby obrátu krátkodobých pohledávek a jejich hodnota také roste pomaleji z důvodu závislosti na tržbách. I v případě doby obrátu krátkodobých pohledávek se firma K&K TECHNOLOGY, a. s. snaží o její pozvolný pokles. Dlouhodobé pohledávky byly stanoveny podle trendů z minulosti.

Základní kapitál firma uvažuje stále ve stejné výši, tedy 16 800 000,- Kč, a tedy neplánuje jeho zvyšování. *Krátkodobé závazky* byly stanoveny ukazatelem doby obrátu krátkodobých závazků. Firma se v budoucnosti snaží o růst tohoto ukazatele, protože tento trend má na firmu pozitivní vliv. Položka *bankovní úvěry a výpomoci* byla podstatně snížena, protože nyní firma neuvažuje o bankovních úvěrech na rekonstrukci výrobní haly a na vybavení strojním zařízením.

Nyní je již možné vypočítat z rozdílu finančního plánu s investicí a finančního plánu bez investice dobu návratnosti investice, čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento.

6.1 DOBA NÁVRATNOSTI

„Doba návratnosti je doba, která je potřebná pro úhradu celkových investičních prostředků. Je to takový časový okamžik, kdy se suma výdajů a příjmů rovná nule.“ (Šulák, 2007, s. 72)

„Za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět prostředky vložené do projektu.“ (Fotr, 2011, s. 70)

Pro výpočet doby návratnosti investičního projektu vycházíme z výkazu cash-flow investice, který je v příloze I. Ze součtu cash-flow z investiční činnosti a cash-flow z provozní činnosti se dostane čistý cash-flow. Pokud tento čistý cash-flow kumulujeme, můžeme z jeho vývoje vypočítat, kdy dojde k návratnosti investice. Podle tabulky 44 a 45 níže je to mezi roky 2023 a 2024, tedy mezi jedenáctým a dvanáctým rokem investice. Velmi dobře je doba návratnosti patrná z grafu, který je uveden níže.

Pro určení přesné doby návratnosti vyjdeme z následujícího vztahu:

$$- 11\,340 + (11\,883 * x) = 0$$

$$x = 0,9543$$

Doba návratnosti investice je tedy 11,9543 let. Přesněji 11 let, 7 měsíců a 15 dní. Je nutné uvést, že problémem doby návratnosti je fakt, že nerespektuje faktor času. Z tohoto důvodu bude v následující podkapitole počítána návratnost investice podle kritérií založených na diskontování, které tento problém odstraňují.

Tabulka 44: Výpočet doby návratnosti (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CF z investiční činnosti	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti	-6 402	1 639	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308
Čistý CF	-18 570	-26 361	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308
Kumulovaný čistý CF	-18 570	-44 931	-43 591	-42 408	-40 500	-38 516	-34 767	-32 459

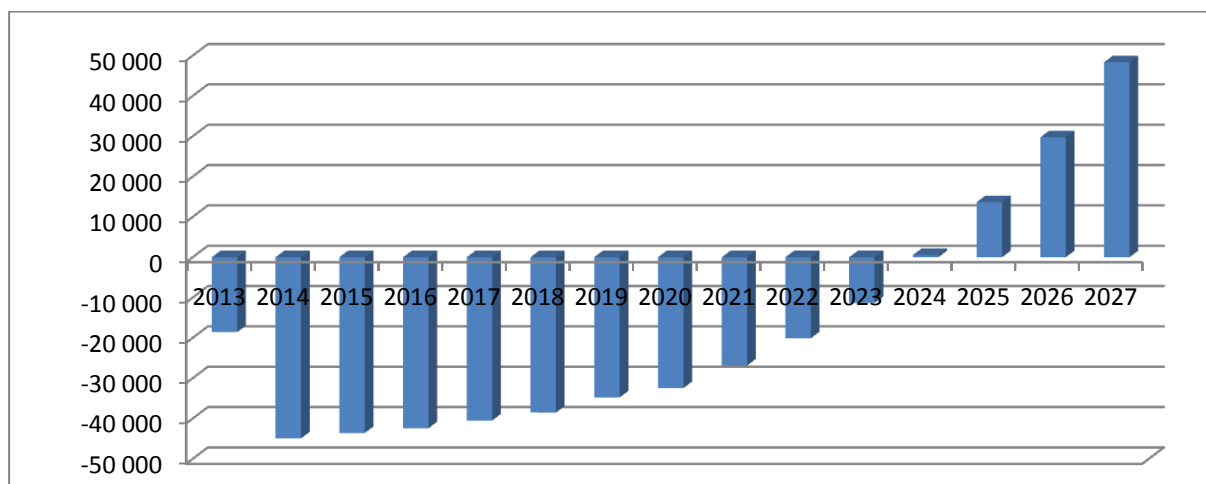
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 45: Výpočet doby návratnosti (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
CF z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
Čistý CF	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
Kumulovaný čistý CF	-26 849	-20 087	-11 340	544	13 644	29 729	48 344

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf 4: Doba návratnosti investičního projektu patrná z kumulovaného čistého cash-flow



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.2 KRITÉRIA ZALOŽENÁ NA DISKONTOVÁNÍ

„Ocenění investic pomocí čisté současné hodnoty (NPV) a vnitřního výnosového procenta (IRR) vychází z diskontování, což znamená, že hodnotu peněžních toků investičního projektu vztáhneme k referenčnímu datu (k současné pozici investora), které časově leží před všemi platbami.“ (Smejkal, 2006, s. 230)

6.2.1 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA

„Čistá současná hodnota projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Jinými slovy můžeme čistou současnou hodnotu definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života, zahrnujícího období výstavby, období provozu a fázi likvidace projektu.“ (Fotr, 2011, s. 74)

Aby bylo možné vypočítat čistou současnou hodnotu, je nutné si nejprve určit diskontní sazbu, která zde byla stanovena jako průměrné náklady kapitálu (WACC). Pro jejich výpočet se postupuje podle následujícího vzorce:

$$WACC = \frac{\frac{UZ}{A} * r_e + \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}},$$

kde je UZ – úplatný zdroj,

A – celková aktiva,

r_e – náklady vlastního kapitálu,

CZ – čistý zisk,

Z – zisk před zdaněním,

UM – úroková míra,

VK – vlastní kapitál.

Všechny komponenty průměrných nákladů kapitálu jsou již stanoveny v plánovaných výkazech, potřeba je stanovit pouze náklady vlastního kapitálu (r_e). Postup výpočtu vlastních nákladů kapitálu a oborové hodnoty, potřebné pro dílčí výpočty, byly převzaty ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Výpočet r_e je uveden v tabulce 46 a 47 níže. Vychází se z následujícího vzorce:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_P + r_{FS},$$

kde je r_f – bezriziková prémie,

r_{LA} – prémie za likviditu,

r_P – prémie za podnikatelské riziko,

r_{FS} – prémie za riziko finanční stability.

Nejprve bylo potřeba stanovit *bezrizikovou prémii* (r_f), která je převzata z výnosnosti desetiletých státních dluhopisů, jejich výše v posledních několika letech klesá. Pro období 2013 až 2027 byla hodnota stanovena ve výši 1,35 %, což je poslední známá hodnota, tedy hodnota za rok 2012. Pro účely této práce se uvažuje do budoucna s konstantním trendem.

Prémie za likviditu (r_{LA}) vyplývá z úplatných zdrojů (UZ), tedy bankovních úvěrů a vlastního kapitálu. Pokud jsou UZ menší nebo rovno 100 mil. Kč, je r_{LA} ve výši 5 %, pokud je UZ větší nebo rovno 3 mld. Kč, je r_{LA} 0 %. Ve většině případů je však UZ větší než 100 mil. Kč, ale menší než 3 mld. Kč, proto je r_{LA} stanovena podle následujícího vzorce:

$$r_{LA} = \frac{(3-UZ)^2}{168,2}.$$

V případě *prémie za podnikatelské riziko* (r_P) se vychází ze vzorce $X1 = \left(\frac{UZ}{A}\right) * UM$. Pokud je pak $EBIT / A$ větší než $X1$, pak je *prémie za podnikatelské riziko* minimální hodnota r_P odvětví. Pokud je $EBIT / A$ menší než nula, je r_P ve výši 10 %. Pokud je ukazatel $EBIT / A$ mezi nulou a $X1$, pak se postupuje podle vzorce

$$r_P = \frac{(X1 - \frac{EBIT}{A})^2}{X1^2} * 0,1.$$

Při stanovení *prémie za riziko finanční stability* (r_{FS}) se vychází z ukazatele běžné likvidity, která se porovnává s peněžní likviditou a pohotovou likviditou. Pokud je běžná likvidita firmy menší nebo rovno $XL1$, pak je *prémie za riziko finanční stability* ve výši 10 %. Pokud je běžná likvidita větší nebo rovno $XL2$, pak je výše r_{FS} 0 %. V případě, že je běžná likvidita mezi hodnotami $XL1$ a $XL2$, pak se postupuje podle vzorce:

$$r_{FS} = \frac{(XL2-L3)^2}{(XL2-XL1)^2} * 0,1.$$

Tabulka 46: Výpočet nákladů vlastního kapitálu (v %)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezriziková prémie (r_f)	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35
Prémie za likviditu (r_{LA})	0,0463	0,0461	0,0460	0,0459	0,0458	0,0458	0,0457	0,0455
Prémie za podnikatelské riziko r_P	0,031	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55
Prémie za riziko finanční nestability (r_{FS})	0,0211	0,0304	0,0579	0,0254	0,0238	0,0227	0,0212	0,0191
Náklady vlastního kapitálu (r_e)	1,449	3,976	3,974	3,971	3,970	3,969	3,967	3,965

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 47: Výpočet nákladů vlastního kapitálu (v %) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bezriziková prémie (r_f)	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35
Prémie za likviditu (r_{LA})	0,0453	0,0451	0,0447	0,0442	0,0437	0,0432	0,0426
Prémie za podnikatelské riziko r_P	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55
Prémie za riziko finanční nestability (r_{FS})	0,0170	0,0148	0,0121	0,0097	0,0074	0,0054	0,0037
Náklady vlastního kapitálu (r_e)	3,962	3,960	3,957	3,954	3,951	3,949	3,946

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tabulkách 48 a 49, které jsou uvedeny níže, je patrný výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC), postupováno bylo podle zmíněného vzorce. Jednotlivé hodnoty potřebné pro výpočet jsou převzaty z plánovaných výkazů a náklady vlastního kapitálu r_e jsou stanoveny výše.

Tabulka 48: Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
UZ/A (v tis. Kč)	0,568	0,610	0,590	0,581	0,574	0,566	0,556	0,546
r_e (v%)	3,979	1,447	3,976	3,974	3,971	3,970	3,969	3,967
Čistý zisk / zisk (v tis. Kč)	0,999	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810
UM (v tis. Kč)	0,030	0,034	0,033	0,031	0,029	0,027	0,025	0,022
VK/A (v tis. Kč)	0,253	0,237	0,243	0,252	0,263	0,277	0,289	0,302
WACC (%)	8,963	3,768	9,700	9,181	8,687	8,126	7,653	7,185
WACC	0,090	0,038	0,097	0,092	0,087	0,081	0,077	0,072

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 49: Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
UZ/A (v tis. Kč)	0,541	0,536	0,533	0,533	0,532	0,534	0,536	0,539
r_e (v%)	3,965	3,962	3,960	3,957	3,954	3,951	3,949	3,946
Čistý zisk / zisk (v tis. Kč)	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810	0,810
UM (v tis. Kč)	0,019	0,016	0,013	0,010	0,008	0,005	0,003	0,000
VK/A (v tis. Kč)	0,317	0,330	0,345	0,357	0,367	0,380	0,392	0,405
WACC (%)	6,772	6,427	6,123	5,916	5,734	5,546	5,396	5,244
WACC	0,068	0,064	0,061	0,059	0,057	0,055	0,054	0,052

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nyní, po stanovení průměrných nákladů kapitálu, které jsou pro potřeby výpočtu čisté současné hodnoty diskontní sazbou, je možné přistoupit k samotnému výpočtu čisté současné hodnoty. Nejprve se vypočte čisté cash-flow, které je diskontované diskontním faktorem. Získáno je tak diskontované cash-flow, které se dále kumuluje. Aby byl projekt přijatelný, musí být čistá současná hodnota kladná. Z tabulek číslo 50 a 51 níže je patrné, že se tak stane v roce 2026.

Tabulka 50: Výpočet čisté současné hodnoty

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CF z investiční činnosti (v tis. Kč)	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti (v tis. Kč)	-6 402	1 639	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308
Čistý CF (v tis. Kč)	-18 570	-26 361	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308
WACC	0,038	0,097	0,092	0,087	0,081	0,077	0,072	0,068
Diskontní faktor	0,964	0,831	0,768	0,717	0,677	0,642	0,615	0,592
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17896	-21905	1030	848	1291	1274	2307	1366
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 896	-39 801	-38 771	-37 923	-36 632	-35 358	-33 051	-31 685

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 51: Výpočet čisté současné hodnoty - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
CF z investiční činnosti (v tis. Kč)	0	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti (v tis. Kč)	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
Čistý CF (v tis. Kč)	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
WACC	0,064	0,061	0,059	0,057	0,055	0,054	0,052
Diskontní faktor	0,571	0,552	0,531	0,512	0,496	0,479	0,465
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	3203	3732	4648	6086	6495	7706	8648
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-28 482	-24 750	-20 101	-14 015	-7 520	186	8 834

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.2.2 VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

„Vnitřní výnosové procento, respektive vnitřní míra výnosnosti se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule.“ (Fotr, 2011, s. 80)

Projekt je přijatelný, pokud je vnitřní výnosové procento (VVP) vyšší, než je požadovaná výnosnost investice, která je zde stanovena ve velikosti průměru průměrných nákladů kapitálu (WACC), tedy ve výši 6,67 %.

Aby bylo možné vypočítat vnitřní výnosové procento, je potřeba zjistit diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota kladná a diskontní sazbu, kdy je čistá současná hodnota již záporná. Tento výpočet je uveden v tabulce 52 níže a je patrné, že vnitřní výnosové procento je mezi 7 % a 8 %. Přesný výpočet je možné provést podle následujícího vzorce:

$$VVP = d(\check{C}SH_+) + \frac{\check{C}SH_+ * (d(\check{C}SH_-) - d(\check{C}SH_+))}{\check{C}SH_+ + \check{C}SH_-},$$

kde $d(\check{C}SH_+)$ - vnitřní výnosové procento při vyšší čisté současné hodnotě,
 $d(\check{C}SH_-)$ - vnitřní výnosové procento při nižší čisté současné hodnotě,
 $\check{C}SH_+$ - vyšší čistá současná hodnota,
 $\check{C}SH_-$ - nižší čistá současná hodnota.

$$VVP = 7 + \frac{2319 * (8 - 7)}{2319 + 1308} = 7,64 \%$$

Vnitřní výnosové procento (VVP) je tedy 7,64 % a je vyšší než minimální požadovaná výnosnost. Projekt je proto přijatelný.

Tabulka 52: Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 7 % a 8 %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Čistý CF (v tis. Kč)	-18 570	-26 361	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
Diskontní sazba 7 %	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Diskontní faktor	0,93	0,87	0,82	0,76	0,71	0,67	0,62	0,58	0,54	0,51	0,48	0,44	0,41	0,39	0,36
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 355	-23 025	1 094	903	1 360	1 322	2 335	1 343	3 052	3 437	4 156	5 276	5 436	6 238	6 747
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 355	-40 380	-39 286	-38 383	-37 023	-35 701	-33 366	-32 023	-28 971	-25 534	-21 378	-16 102	-10 666	-4 428	2 319
Čistý CF (v tis. Kč)	-18 570	-26 361	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
Diskontní sazba 8 %	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Diskontní faktor	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	0,63	0,58	0,54	0,50	0,46	0,43	0,40	0,37	0,34	0,32
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 194	-22 600	1 064	870	1 298	1 250	2 188	1 247	2 807	3 132	3 751	4 719	4 817	5 476	5 868
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-17 194	-39 795	-38 731	-37 861	-36 563	-35 313	-33 125	-31 878	-29 072	-25 940	-22 188	-17 469	-12 652	-7 176	-1 308

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

7 RIZIKA A VARIANTNÍ SCÉNÁŘE

V této kapitole bude nejdříve sestavena analýza citlivosti, aby bylo možné identifikovat nejvýznamnější rizikový faktor, který ovlivňuje výrobu. Dále bude popsán realistický scénář a stanoven pesimistický scénář s uvažováním výše uvedeného rizika a rizik, které vyplývají ze SWOT analýzy.

7.1 ANALÝZA CITLIVOSTI

„Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných hodnotách. Rizikové faktory, jejichž změny výše uvedené povahy vyvolávají pouze nepatrné změny zvoleného kritéria, můžeme považovat za málo důležité – to znamená, že citlivost tohoto kritéria na změny rizikových faktorů je malá. Naopak faktory, jejichž stejné změny vyvolávají značné změny zvoleného kritéria, budou pro nás jistě významné. Dané kritérium je tedy velice citlivé na změny těchto faktorů.“ (Hnilica, 2009, s. 32)

Vzhledem k tomu, že investiční projekt se týká výrobní haly, bude analýza citlivosti zaměřena na rizika, která ovlivňují výrobu. Těmito riziky jsou:

- tržby za vlastní výrobky (T_v) (není možné za rizikový faktor zvolit prodejní cenu produktu a objem prodeje, protože firma nemá sériovou výrobu),
- přímé materiálové náklady (v_m),
- přímé osobní náklady (v_{on}),
- ostatní přímé náklady (v_{opn}),
- výrobní režie (f_{vr}),
- správní režie včetně obchodní režie (f_{sr}).

$$Z = T_v - (v_m + v_{on} + v_{opn} + f_{vr} + f_{sr})$$

Výše uvedené faktory budou v rámci analýzy citlivosti negativně odchýleny o 10%. U tržeb to znamená snížení jejich hodnoty, u nákladů hodnota poroste. Dále je postupováno tak, že podle výše uvedeného vzorce se zjišťuje vliv změny příslušného faktoru na velikost zisku. Tato změna je pak poměřena s původní velikostí zisku vyjádřena

absolutně i relativně. Postup výpočtu je uveden v tabulce číslo 53 níže. Je vidět, že výši zisku nejvíce ovlivní změna tržeb za prodej výrobků, to je tedy nejvýznamnější rizikový faktor.

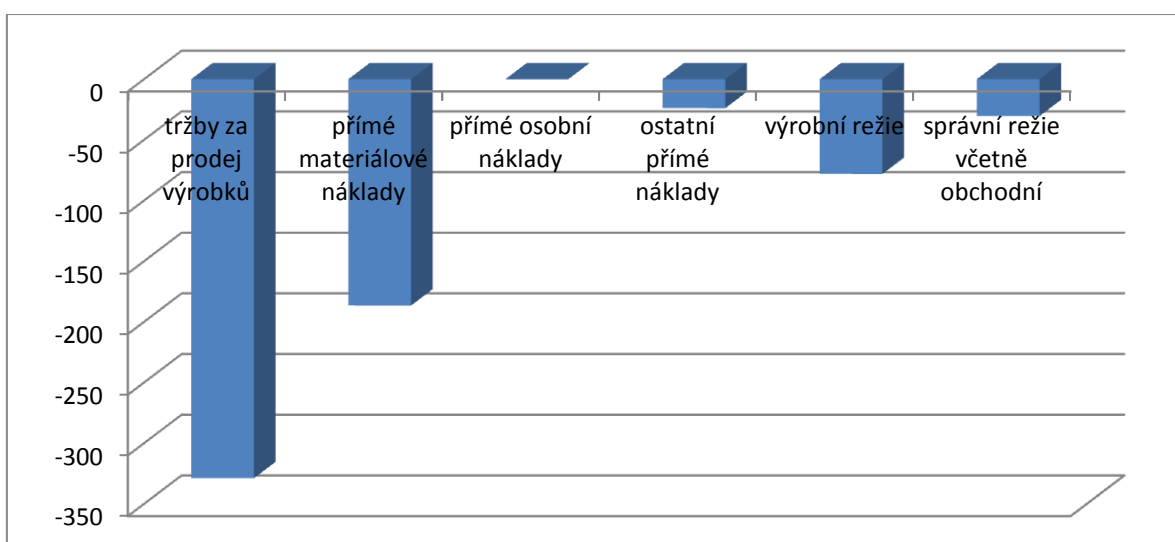
Tabulka 53: Analýza citlivosti

faktor rizika	Hodnota v roce 2014 (v tis. Kč)	Pokles o 10 % (v tis. Kč)	Vliv změny na velikost zisku (v tis. Kč)	Absolutní změna (v tis. Kč)	Relativní změna (v %)
Tržby za prodej výrobků	75 817	68 235	-5 276	-7 582	-329
Přímé materiálové náklady	43 000	47 300	-1 994	-4 300	-186
Přímé osobní náklady	11	12	2 305	-1	- 0,05
Ostatní přímé náklady	5 500	6 050	1 756	-550	-24
Výrobní režie	18 000	19 800	506	-1 800	-78
Správní režie včetně obchodní	7 000	7 700	1 606	-700	-30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro přehlednost je sestaven graf, který znázorňuje výše jednotlivých relativních změn v procentech.

Graf 5: Relativní změny jednotlivých faktorů rizika (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

7.2 VARIANTNÍ SCÉNÁŘE

V rámci této podkapitoly bude popsán realistický scénář a poté pesimistický, včetně promítnutí jeho vlivu do finančních výkazů a výpočtu doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Někdy se zpracovává také optimistický scénář, který ale v této diplomové práci uveden není, protože pravděpodobnost, se kterou nastane, je téměř mizivá.

7.2.1 REALISTICKÝ SCÉNÁŘ

Převážná část této práce se týkala realistického scénáře. V roce 2011 firma K&K TECHNOLOGY, a. s. koupila areál bývalého masokombinátu v Klatovech a rozhodla se, že jednu budovu rekonstruuje a upraví ji pro potřeby své vlastní výroby. Rekonstrukce probíhá již od roku 2012 a v polovině roku 2013 bude opravená výrobní hala vybavena potřebným strojním zařízením. Detailní zpracování časového harmonogramu je uvedeno v Ganttově diagramu, v příloze D. Finanční plán, který se týká této investice, byl podrobně rozpracován v kapitole páté a v rámci něho byl sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánované cash-flow. K hodnocení ekonomické efektivnosti projektu byla použita přírůstková metoda a následně vypočítána doba návratnosti projektu, čistá současná hodnota projektu a vnitřní výnosové procento.

Z výsledků jsou patrné následující skutečnosti:

- Od samého počátku projekt přináší kladný výsledek hospodaření a jeho velikost každým rokem roste. To je zapříčiněno tím, že postupně dochází k většímu využívání výrobní kapacity haly.
- Ze zpracovaného výkazu cash-flow je patrné, že peněžní toky v roce 2014 jsou záporné, to je způsobeno poměrně velkou investicí v podobě technického zhodnocení výrobní haly, v dalších letech nabývá čisté cash-flow kladných hodnot.
- Z výpočtu doby návratnosti bylo zjištěno, že je mezi roky 2023 a 2024, tedy po 11 letech, 7 měsících a 15 dnech.
- Analýzou čisté současné hodnoty bylo zjištěno, že je kladná a investiční projekt je tedy přijatelný.
- Vnitřní výnosové procento, tedy výnosnost, kterou projekt přináší je 7,64 % a je vyšší než požadovaná míra výnosnosti a opět se potvrzuje, že je investiční projekt přijatelný.

Z výše uvedených skutečností je patrné, že projekt je přijatelný, pro firmu výhodný a především přináší dostatečnou výnosnost.

7.2.2 PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ

Každý investiční projekt je během času ovlivněn řadou rizik, které vyplývají z nejisté budoucí situace a mohou ovlivnit investiční projekt do té míry, že se může stát nepříjatelem. Tato rizika vyplývají ze SWOT analýzy, provedené ve třetí kapitole v rámci vyhodnocení výsledků interní a externí analýzy prostředí a z analýzy citlivosti. Jako nejvýznamnější rizika, která mohou nejvíce ovlivnit projekt, byla stanovena tato:

- tržby za prodej vlastních výrobků, jako riziko vyplývající z analýzy citlivosti,
- negativní vývoj hospodářské situace, jako významný rizikový faktor SWOT analýzy, který je myšlen zejména v růstu daní a nákladových úrokových sazeb.

Tato negativní situace ovlivní i ostatní položky tržeb.

V rámci těchto rizikových faktorů bude předpokládán pokles tempa růstu tržeb na 0,1 % a růst daní a úrokových sazeb spojených s negativním vývojem ekonomiky o 10 %. Pravděpodobnost výskytu všech zmíněných rizikových faktorů je odborníky společnosti odhadnuta na 20 %. Opačný, tedy příznivý vývoj těchto faktorů, je odhadnut pouze s pravděpodobností 4 %. Z tohoto důvodu bude dále zpracován pouze negativní vliv rizikových faktorů.

Stanovení plánovaného finančního plánu pesimistického scénáře

Výše uvažované faktory rizika budou nyní zaneseny do výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash-flow. V případě výnosů budou ovlivněny především tržby, jejichž hodnota se sníží, respektive poklesne tempo jejich růstu na 0,1 %. Tento trend ovlivní všechny položky, které jsou plánovány v závislosti na tržbách. Aktivní položky materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zboží, krátkodobé pohledávky a pasivní položka krátkodobých závazků z obchodních vztahů byly plánovány podle obrátových ukazatelů, ve kterých se zohledňuje výše tržeb. Dále bude změnou tržeb ovlivněna nákladová položka spotřeby materiálu a energie a náklady na prodané zboží, protože jsou také plánovány v závislosti na tržbách.

V rámci pesimistického scénáře se uvažuje se zhoršením stavu ekonomiky, dojde ke zvýšení nákladových položek, zejména daní a poplatků a nákladových úroků. V rámci pasiv bude zvýšena položka stát – daňové závazky. Ostatní položky výkazů jsou převzaty z reálného scénáře. Zpracovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow v případě pesimistického scénáře, je uveden v příloze J.

Hodnocení efektivnosti investičního projektu v rámci pesimistického scénáře

U pesimistického scénáře byla také použita přírůstková metoda. Od finančních výkazů, které předpokládají uskutečnění investice v rámci pesimistického scénáře, byly odečteny hodnoty z finančních výkazů, které v případě pesimistického scénáře s investicí nejsou uvažovány. Tyto výkazy jsou uvedené v příloze K. Z výsledných rozdílových hodnot pak byla opět vypočtena doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Finanční výkazy týkající se pouze investice, jsou uvedeny v příloze L.

Doba návratnosti

Pro výpočet doby návratnosti opět vycházíme z cash-flow investice, který byl stanoven v rámci pesimistického scénáře. Postup výpočtu je stejný jako v rámci realistického scénáře v šesté kapitole.

Tabulka 54: Výpočet doby návratnosti v pesimistickém scénáři (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CF z investiční činnosti	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti	-854	-7 106	-688	-2 114	-2 808	-4 301	-4 287	-7 340
Čistý CF	-13 022	-35 106	-688	-2 114	-2 808	-4 301	-4 287	-7 340
Kumulovaný čistý CF	-13 022	-48 128	-48 817	-50 931	-53 739	-58 040	-62 327	-69 667

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 55: Výpočet doby návratnosti v pesimistickém scénáři (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
CF z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti	-6 012	-6 620	-6 929	-6 542	-7 169	-7 022	-6 853
Čistý CF	-6 012	-6 620	-6 929	-6 542	-7 169	-7 022	-6 853
Kumulovaný čistý CF	-75 679	-82 299	-89 228	-95 770	-102 939	-109 962	-116 814

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedených tabulek 54 a 55 je vidět, že v plánovaném období 2013 až 2027 není projekt návratný.

Čistá současná hodnota

Průměrné náklady kapitálu (WACC), které pro výpočet čisté současné hodnoty představují diskontní sazbu, vycházejí ze stejných hodnot, jako v rámci realistického scénáře, v šesté kapitole. Postup výpočtu čisté současné hodnoty je také stejný jako v případě realistického scénáře. Jak již bylo řečeno, aby byl projekt přijatelný, musí být čistá současná hodnota kladná. Z tabulek číslo 56 a 57 je patrné, že čistá současná hodnota je ve všech letech záporná. V pesimistickém scénáři je tedy projekt v plánovaném období 2013 až 2027 nepřijatelný.

Tabulka 56: Výpočet čisté současné hodnoty v pesimistickém scénáři

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CF z investiční činnosti (v tis. Kč)	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti (v tis. Kč)	-854	-7 106	-688	-2 114	-2 808	-4 301	-4 287	-7 340
Čistý CF (v tis. Kč)	-13 022	-35 106	-688	-2 114	-2 808	-4 301	-4 287	-7 340
WACC	0,038	0,097	0,092	0,087	0,081	0,077	0,072	0,068
Diskontní faktor	0,964	0,831	0,768	0,717	0,676	0,642	0,615	0,592
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-12 548	-29 171	-529	-1 515	-1 900	-2 762	-2 637	-4 344
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-12 548	-41 719	-42 248	-43 763	-45 663	-48 425	-51 062	-55 406

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 57: Výpočet čisté současné hodnoty v pesimistickém scénáři - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
CF z investiční činnosti (v tis. Kč)	0	0	0	0	0	0	0
CF z provozní činnosti (v tis. Kč)	-6 012	-6 620	-6 929	-6 542	-7 169	-7 022	-6 853
Čistý CF (v tis. Kč)	-6 012	-6 620	-6 929	-6 542	-7 169	-7 022	-6 853
WACC	0,064	0,061	0,059	0,057	0,055	0,054	0,052
Diskontní faktor	0,571	0,552	0,531	0,512	0,496	0,479	0,465
Diskontovaný CF (v tis. Kč)	-3 431	-3 653	-3 681	-3 350	-3 554	-3 364	-3 184
Kumulovaný diskontovaný CF (v tis. Kč)	-58 837	-62 490	-66 171	-69 521	-73 075	-76 439	-79 622

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vnitřní výnosové procento

V pesimistickém scénáři nebude vnitřní výnosové procento počítáno, protože projekt je v plánovaném období 2013 až 2027 nenávratný a nepřijatelný.

Shrnutí výsledků pesimistického scénáře

Rizika, která byla stanovena v rámci analýzy citlivosti a ve SWOT analýze, tedy riziko snížení tržeb za vlastní výrobky a riziko nepříznivého vývoje ekonomiky, ovlivnila pesimistický scénář do té míry tak, že:

- V každém roce došlo ke snížení čistého zisku oproti realistické variantě, přesto jsou zachovány kladné hodnoty.
- Ze zpracovaného výkazu cash-flow je patrné, že také v rámci pesimistické varianty dochází nejprve k záporné hodnotě čistého cash-flow, které se v čase mění na kladné hodnoty.
- Výpočtem doby návratnosti bylo zjištěno, že v případě pesimistického scénáře a v rámci plánovaného období není projekt návratný.
- Čistá současná hodnota projektu při pesimistickém vývoji vyšla v uvažovaném období 2013 až 2027 záporná a projekt je tedy v tomto období nepřijatelný.
- Vnitřní výnosové procento nebylo z důvodu nenávratnosti a nepřijatelnosti projektu počítáno.

8 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A VLIV NA PODNIK

Cílem této práce bylo zhodnotit efektivnost a návratnost investičního projektu rekonstrukce výrobní haly a jejího vybavení výrobními stroji. K tomu bylo nejprve potřeba stanovit realistický scénář, který uvažuje s pořízením výše zmíněné investice. S použitím přírůstkové metody byl od tohoto scénáře odečten finanční plán bez uvažování investice. Z jejich rozdílu poté byla vypočítána doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Výsledky potvrzují přijatelnost projektu, neboť doba návratnosti uvažované investice se nachází v plánovaném období 2013 až 2027, konkrétně mezi roky 2023 a 2024, tedy po 11 letech, 7 měsících a 15 dnech. Také čistá současná hodnota v plánovaném období vykazuje kladné hodnoty, proto je projekt přijatelný a je tedy možné jej firmě doporučit. Závěrem ještě bylo stanoveno vnitřní výnosové procento, které bylo vyšší než minimální požadovaná výnosnost, tedy se opět potvrdil fakt, že je projekt přijatelný. Výnosnost, kterou projekt přináší je ve výši 7,64 %.

Stanoven byl také pesimistický scénář, který sice nastane s mnohem nižší pravděpodobností než scénář realistický, přesto je důležité jej pro porovnání a názornost uvést. Rizikovým faktorem, který tento scénář ovlivní, byly stanoveny z analýzy citlivosti tržby za vlastní výrobky, jejichž tempo růstu mělo klesající tendenci ve výši 0,1 % ročně. Významným faktorem je dále negativní vývoj ekonomické situace, stanovený ze SWOT analýzy a zahrnuje situace jako je zvýšení daní a úrokových sazeb ve výši 10 %. Negativní vývoj ekonomické situace se promítne samozřejmě i ve výši ostatních tržeb. I zde byla použita přírůstková metoda, a tedy vypočítána doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Rizikové faktory však natolik ovlivnily finanční plán, že výsledky ukazatelů nabyly negativních hodnot, tedy projekt v rámci uvažovaného období 2013 až 2027 není návratný, ani přijatelný. V případě, že by tato pesimistická varianta nastala, i když je její pravděpodobnost výskytu velmi malá, není možné firmě v tomto případě investiční projekt doporučit.

9 ZÁVĚR

Společnost K&K TECHNOLOGY, a. s. je firma zabývající se především výstavbou čističek odpadních vod, a to od předinvestiční fáze po investiční fázi, realizaci, zkušební provoz, provozní fázi a případnou modernizaci. Nedávná hospodářská krize firmu výrazněji neovlivnila, protože její předmět podnikání spadá do oblasti, která je dotována z důvodu zvyšujícího se trendu v oblasti poskytování dotací v rámci ochrany životního prostředí. Vzhledem ke zvyšujícímu se počtu zakázek byla firma nucena uvažovat o pořízení nové výrobní haly, neboť stávající výrobní plocha byla již nedostačující. Z tohoto důvodu firma využila náhlé příležitosti a investovala do koupě areálu bývalého masokombinátu v Klatovech, kde se rozhodla k rekonstrukci jedné z hal pro potřeby své výroby. Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit návratnost této výrobní haly, včetně její rekonstrukce a vybavení výrobním zařízením.

Nejprve byla provedena analýza externího a interního prostředí firmy, jejíž podstatnou část tvořila finanční analýza minulého vývoje. Hodnoty vzešlé z finanční analýzy lze považovat za průměrné, protože převážně kopírují trend odvětví a konkurence.

Další kapitoly jsou věnovány charakteristice investičního projektu a sestavení finančního plánu, který uvažuje s výše zmíněnou investicí. Pro lepší představu o investičním projektu byl sestaven logický rámec projektu, v rámci něhož, mimo jiné, byl uveden časový harmonogram postupu realizace investičního záměru, který byl zpracován v MS Project v podobě Ganttova diagramu. Vizualizace jednotlivých časových úseků napomáhá vedení firmy ke koordinaci a kontrole plnění dílčích fází realizace investičního projektu. Dále byly v této kapitole vyčísleny náklady investičního projektu, včetně způsobu financování, což znamená v tomto případě financování smíšeným kapitálem.

Na zjištěné skutečnosti navazuje finanční plán, který uvažuje se zmíněnou investicí do výrobní haly, rekonstrukcí a vybavením strojním zařízením a o tuto skutečnost jsou v budoucnu korigovány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy a s tím související výkaz cash-flow.

Aby bylo možné zhodnotit ekonomickou efektivnost projektu, byla použita přírůstková metoda stanovení návratnosti investice. Na jejím základě pak byla vypočítána doba návratnosti projektu, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

Každý investiční projekt je ovlivněn řadou rizik, a pro jejich zjištění byla použita analýza citlivosti a výsledky SWOT analýzy. Následně byl sestaven pesimistický scénář, který zahrnuje analyzovaná rizika. Pro porovnání výsledných hodnot realistického a pesimistického scénáře byly i zde stanoveny hodnoty doby návratnosti investice, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Poslední kapitola je věnována zhodnocení výsledků jednotlivých scénářů s návrhem budoucího vývoje podniku.

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Životní cyklus projektu a služby skupiny K&K	5
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	19
Obrázek 3: Vertikální a horizontální logika	38
Graf 1: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (v %)	14
Graf 2: Meziroční vývoj hrubého domácího produktu v %.....	15
Graf 3: Meziroční vývoj inflace (v %)	16
Graf 4: Doba návratnosti investičního projektu patrná z kumulovaného čistého cash-flow66	
Graf 5: Relativní změny jednotlivých faktorů rizika (v %).....	74
Tabulka 1: Matice EFE.....	21
Tabulka 2: Rentabilita úhrnných vložených prostředků.....	25
Tabulka 3: Rentabilita vlastního kapitálu.....	26
Tabulka 4: Čistá zisková marže.....	27
Tabulka 5: Běžná likvidita.....	28
Tabulka 6: Pohotová likvidita	28
Tabulka 7: Peněžní likvidita.....	29
Tabulka 8: Obrat aktiv.....	30
Tabulka 9: Obrat zásob.....	30
Tabulka 10: Celková zadluženost.....	31
Tabulka 11: Matice IFE.....	32
Tabulka 12: Investiční plán (v Kč).....	35
Tabulka 13: Výše splátek a úroků dlouhodobého bankovního úvěru na výrobní halu a rekonstrukci (v tis. Kč).....	36
Tabulka 14: Výše splátek a úroků dlouhodobého bankovního úvěru na výrobní zařízení (v tis. Kč).....	36
Tabulka 15: Logický rámec investičního projektu	39
Tabulka 16: Plán výrobků v tržních cenách	42
Tabulka 17: Plán výrobků v tržních cenách - pokračování	43
Tabulka 18: Plán změny stavu zásob vlastní činnosti, aktivace (v tis. Kč).....	44
Tabulka 19: Plán změny stavu zásob vlastní činnosti, aktivace (v tis. Kč) - pokračování..	44

Tabulka 20: Plán ostatních výnosů (v tis. Kč).....	45
Tabulka 21: Plán ostatních výnosů (v tis. Kč) - pokračování.....	45
Tabulka 22: Plán mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	47
Tabulka 23: Plán mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění - pokračování	47
Tabulka 24: Plánované účetní odpisy (v tis. Kč) – setrvačný blok a investice	48
Tabulka 25: Plánované účetní odpisy (v tis. Kč) – setrvačný blok a investice - pokračování	48
Tabulka 26: Plánované ostatní náklady (v tis. Kč).....	50
Tabulka 27: Plánované ostatní náklady (v tis. Kč) - pokračování.....	50
Tabulka 28: Plánované nákladové úroky (v tis. Kč)	50
Tabulka 29: Plánované nákladové úroky (v tis. Kč) - pokračování	50
Tabulka 30: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč).....	52
Tabulka 31: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč) - pokračování.....	52
Tabulka 32: Plán zásob.....	53
Tabulka 33: Plán zásob - pokračování.....	53
Tabulka 34: Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek.....	54
Tabulka 35: Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek - pokračování.....	55
Tabulka 36: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)	56
Tabulka 37: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč) - pokračování	56
Tabulka 38: Plán krátkodobých závazků (v tis. Kč).....	57
Tabulka 39: Plán krátkodobých závazků (v tis. Kč) - pokračování.....	58
Tabulka 40: Plánované bankovní úvěry a výpomoci (v tis. Kč)	59
Tabulka 41: Plánované bankovní úvěry a výpomoci (v tis. Kč) - pokračování	59
Tabulka 42: Plánované cash-flow (v tis. Kč)	61
Tabulka 43: Plánované cash-flow (v tis. Kč) - pokračování	62
Tabulka 44: Výpočet doby návratnosti (v tis. Kč).....	65
Tabulka 45: Výpočet doby návratnosti (v tis. Kč) - pokračování	65
Tabulka 46: Výpočet nákladů vlastního kapitálu (v %)	68
Tabulka 47: Výpočet nákladů vlastního kapitálu (v %) - pokračování	68
Tabulka 48: Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC).....	69
Tabulka 49: Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC) - pokračování.....	69

Tabulka 50: Výpočet čisté současné hodnoty.....	70
Tabulka 51: Výpočet čisté současné hodnoty - pokračování	70
Tabulka 52: Čistá současná hodnota při diskontní sazbě 7 % a 8 %.....	72
Tabulka 53: Analýza citlivosti.....	74
Tabulka 54: Výpočet doby návratnosti v pesimistickém scénáři (v tis. Kč)	77
Tabulka 55: Výpočet doby návratnosti v pesimistickém scénáři (v tis. Kč) - pokračování	77
Tabulka 56: Výpočet čisté současné hodnoty v pesimistickém scénáři	78
Tabulka 57: Výpočet čisté současné hodnoty v pesimistickém scénáři - pokračování	78

11 SEZNAM LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.

BLAHA, Zdenek Sid, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-145-3.

CzechInvest. [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/brownfieldy>

Česká národní banka. [online]. [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP

DAVID, Fred R. Strategic management. New York: Maxwell Macmillan International, 1993. ISBN 00-232-7841-2.

FOTR, Jiří, a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishig, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KK Technology, a. s. [online]. [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: <http://www.kk-technology.cz/>

Metodika logického rámce. [online]. Evropský sociální fond v ČR. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/file/8233_1_1/

Obchodní rejstřík a sbírka listin. [online]. [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+I%C4%8CO>

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0495-1.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-807-0439-753.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5435-9.

ŠULÁK, Milan a Jarmila IRCINGOVÁ. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.

Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU dokumentované na případových studiích. [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d/1107945251finalnet_2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d.pdf

ABSTRAKT

SUDOVOÁ, Martina. *Posouzení efektivnosti investičního projektu firmy K&K TECHNOLOGY, a. s.* Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 155 s.

Klíčová slova: čistá současná hodnota, doba návratnosti, investiční projekt, finanční plán, ekonomická efektivnost, rizikové faktory

Diplomová práce je zaměřená na výpočet návratnosti investičního projektu přírůstkovou metodou. Autorka nejprve charakterizovala podnikatelský subjekt, formulovala vizi společnosti, její strategické cíle a strategii k dosažení těchto cílů. V další části byla provedena analýza interního a externího prostředí firmy. Výsledkem těchto analýz bylo stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V kapitole, obsahující charakteristiku investičního projektu, byl stanoven logický rámec projektu včetně Ganttova diagramu. Poté byl sestaven finanční plán, zahrnující plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný cash-flow. V rámci hodnocení ekonomické efektivnosti projektu byla použita přírůstková metoda a vypočítána doba návratnosti projektu, čistá současná hodnota projektu a vnitřní výnosové procento. Ze SWOT analýzy a analýzy citlivosti byly stanoveny nejvýznamnější rizikové faktory, které byly rozebrány v pesimistickém scénáři a následně opět vypočtena doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Diplomová práce je zakončena závěrečným zhodnocením uvažovaného investičního projektu.

ABSTRACT

SUDOVOÁ, Martina. *Assessment of investment project effectiveness in the company K&K TECHNOLOGY, a. s.* Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 155 pg.

Key words: net present value, investment project, finance plan, payback period, economic efficiency, risk faktors

The diploma thesis is focused on the calculation of the return on the investment project using incremental method. At first it was characterized the business entity, then the vision of the company, strategic objectives and strategies to achieve those objectives were formulated. In the next part of the thesis there is the analysis of internal and external business environment. The result of these analyzes was to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the chapter which contains the description of the investment project was set logical framework of the project including Gantt chart. Then was the financial plan set, including the planned profit and loss account, planned balance sheet and planned cash-flow. For the evaluation of economic efficiency of the project there was the incremental method used and it was also calculated the project payback period, net present value of the project and the internal rate of return. Due to the SWOT analysis and sensitivity analysis there were determined major risk factors that have been discussed in the pessimistic scenario, there were re-calculated payback period, net present value and internal rate of return. The thesis is completed by the evaluation of the investment project.

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha pro rok 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Příloha C: Výpočet účetních odpisů

Příloha D: Ganttův diagram

Příloha E: Celkový plán tržeb

Příloha F: Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí (v tis. Kč)

Příloha G: Plánovaná rozvaha s investicí (v tis. Kč)

Příloha H: Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow bez investice (v tis. Kč)

Příloha I: Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow investice (v tis. Kč)

Příloha J: Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow s investicí v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

Příloha K: Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

Příloha L: Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

Příloha A:

	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	165 523	191 846	189 263	406 911	322 938
DLOUHODOBÝ MAJETEK	32 291	35 667	36 141	66 519	83 255
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	116	175	320	352	188
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	19 574	19 910	20 382	49 796	66 696
Pozemky	494	494	494	8 646	9 273
Stavby	13 622	12 792	12 200	31 331	31 442
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 107	6 226	7 202	9 674	13 092
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	351	398	486	145	12 889
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	12 601	15 582	15 439	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	12 601	13 583	13 838	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek		1 999	1 601	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	131 155	154 414	152 057	339 662	239 051
ZÁSoby	7 607	37 443	11 101	19 716	25 477
Materiál	5 688	4 405	7 302	6 759	6 438
Nedokončená výroba a polotovary	1 122	30 447	1 988	11 434	11 245
Výrobky	797	2 591	1 811	1 480	2 133
Zboží	0	0	0	0	5 653
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	43	8
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	1 255	1 581	4 195	16 463	21 653
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	97 337	99 045	130 672	269 144	186 499
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	24 956	16 345	6 089	34 339	5 422
Peníze	198	198	210	148	195
Účty v bankách	24 758	16 147	5 879	34 191	5 227
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	2 077	1 765	1 065	730	632

	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	165 523	191 846	189 263	406 911	322 938
VLASTNÍ KAPITÁL	64 128	69 001	73 470	80 791	81 791
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	10 028	11 010	11 264	12 200	12 201
REZER. FONDY, NEDĚL.FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 816	3 933	4 105	3 938	3 648
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	27 829	31 741	36 658	39 200	44 961
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	5 655	5 517	4 643	8 653	4 181
CIZÍ ZDROJE	94 069	117 531	105 594	315 761	239 024
REZERVY	1 769	3 007	3 746	6 454	2 933
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	3 680	4 234	5 954	19 254	25 805

KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	59 189	45 663	66 684	193 588	108 580
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	29 431	64 627	29 210	96 465	101 706
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	710	24 355	21 394
Krátkodobé bankovní úvěry	29 431	64 627	28 500	72 110	80 312
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	7 326	5 314	10 199	10 359	2 123

Příloha B:

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	9 842	7 162	4 859	0	1 779
Náklady vynaložené na prodané zboží	9 651	6 279	3 828	0	1 465
OBCHODNÍ MARŽE	191	883	1 031	0	314
VÝKONY	168 055	260 019	202 788	518 687	290 375
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	172 634	228 562	231 336	509 360	282 875
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 932	31 142	-29 183	9 124	461
Aktivace	353	315	635	203	7 039
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	105 130	188 777	137 961	432 306	217 162
Spotřeba materiálu a energie	59 612	102 351	71 992	138 512	83 227
Služby	45 518	86 426	65 969	293 794	133 935
PŘIDANÁ HODNOTA	63 116	72 125	65 858	86 381	73 527
OSOBNÍ NÁKLADY	52 241	59 211	57 352	67 161	78 995
Daně a poplatky	140	129	163	309	618
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 244	2 557	2 631	3 099	3 385
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	8 427	866	2 722	1 806	3 840
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	7 348	672	1 288	1 467	1 464
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	351	2 201	261	2 013	-2 527
Ostatní provozní výnosy	2 047	4 270	2 337	948	13 609
Ostatní provozní náklady	2 228	4 666	2 801	2 852	2 364
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	9 038	7 825	6 421	12 234	6 677
VÝNOSY Z DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU	960	720	1 408	1 020	1 500
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	960	720	1 408	1 020	1 500
Výnosové úroky	150	68	195	91	76
Nákladové úroky	1 722	1 622	2 063	2 375	3 006
Ostatní finanční výnosy	5 397	5 678	2 335	6 286	2 572
Ostatní finanční náklady	6 593	5 078	3 100	5 654	3 632
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 808	-234	-1 225	-632	-2 490
DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST	1 575	2 074	553	2 949	6
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	5 655	5 517	4 643	8 653	4 181
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	7 230	7 591	5 196	11 602	4 187

Příloha C:

Odpisový plán investice (v tis. Kč) – účetní odpisy

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PC zařízení na dělení materiálu vodním paprskem	4 168	4 168	4 168	4 168	4 168	4 168	4 168	4 168
Odpisy	145	347	347	347	347	347	347	347
Oprávky	-145	-492	-840	-1 187	-1 534	-1 882	-2 229	-2 576
ZC zařízení na dělení materiálu vodním paprskem	4 023	3 676	3 328	2 981	2 634	2 286	1 939	1 592
PC ostatní strojní zařízení	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Odpisy	222	533	533	533	533	533	533	533
Oprávky	-222	-755	-1 289	-1 822	-2 355	-2 889	-3 422	-3 955
ZC ostatní strojní zařízení	7 778	7 245	6 711	6 178	5 645	5 111	4 578	4 045

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Odpisový plán investice (v tis. Kč) – účetní odpisy - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PC zařízení na dělení materiálu vodním paprskem	4 168	4 168	4 168	4 168			
Odpisy	347	347	347	550			
Oprávky	-2 924	-3 271	-3 618	-4 168			
ZC zařízení na dělení materiálu vodním paprskem	1 244	897	550	0			
PC ostatní strojní zařízení	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Odpisy	533	533	533	533	533	533	533
Oprávky	-4 489	-5 022	-5 555	-6 089	-6 622	-7 155	-7 689
ZC ostatní strojní zařízení	3 511	2 978	2 445	1 911	1 378	845	311

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Setrvačný blok účetních odpisů (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Software	188	188	188	188	188		
Odpisy	38	38	38	38	38		
Oprávky	-38	-75	-113	-150	-188		
Zůstatková cena	150	113	75	38	0		
Stavby (v roce 2014 navýšeno o technické zhodnocení)	31 442	59 442	59 442	59 442	59 442	59 442	59 442
Odpisy	786	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524
Oprávky	-786	-2 310	-3 834	-5 358	-6 882	-8 406	-9 930
Zůstatková cena	30 656	57 132	55 608	54 084	52 560	51 036	49 512
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092
Odpisy	655	655	655	655	655	655	655
Oprávky	-655	-1 309	-1 964	-2 618	-3 273	-3 928	-4 582
Zůstatková cena	12 437	11 783	11 128	10 474	9 819	9 164	8 510

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

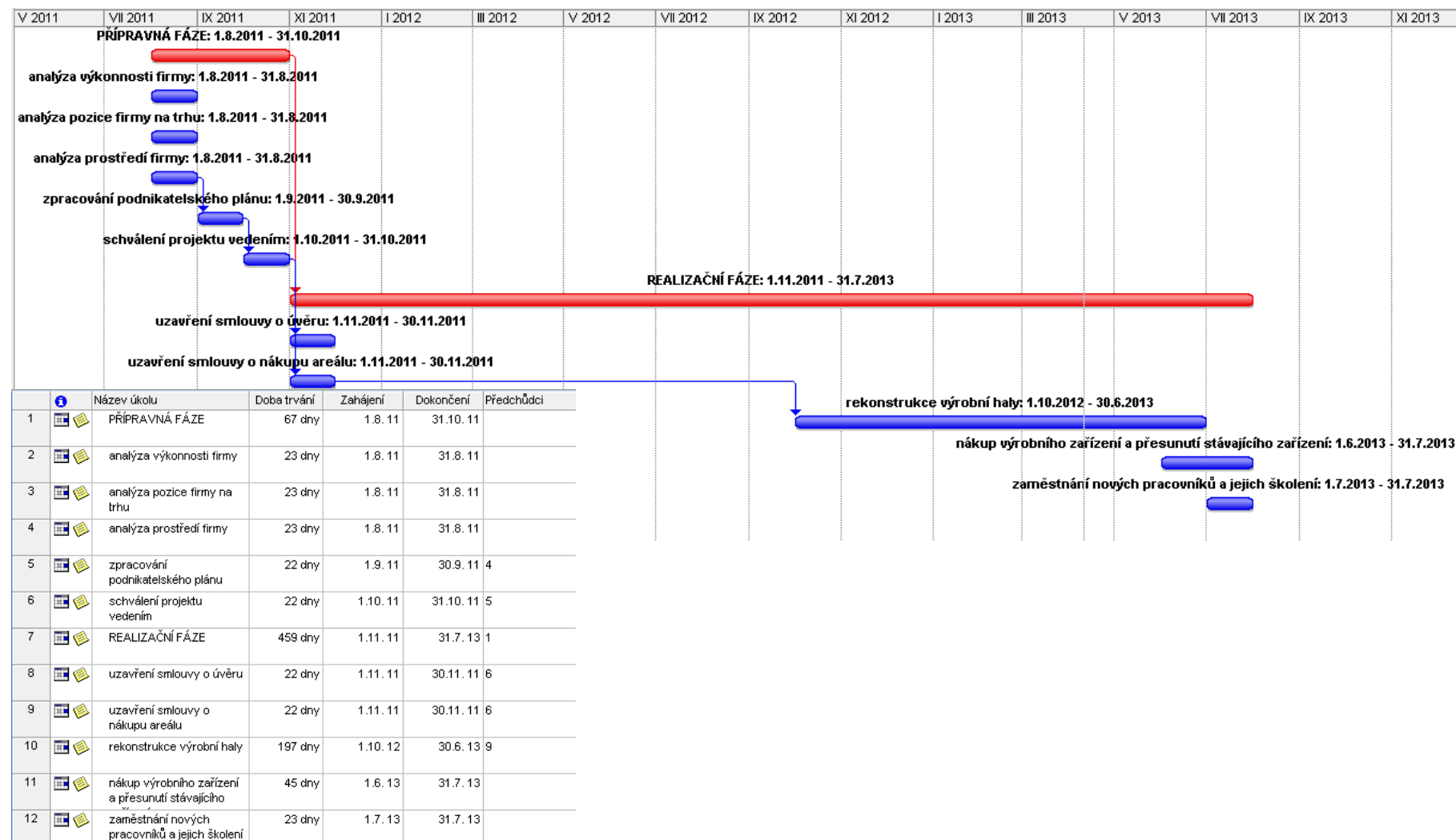
Setrvačný blok účetních odpisů (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Software								
Odpisy								
Oprávky								
Zůstatková cena								
Stavby (v roce 2014 navýšeno o technické zhodnocení)	59 442	59 442	59 442	59 442	59 442	59 442	59 442	59 442
Odpisy	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524
Oprávky	-11 454	-12 978	-14 502	-16 026	-17 550	-19 074	-20 598	-22 122
Zůstatková cena	47 988	46 464	44 940	43 416	41 892	40 368	38 844	37 320
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092	13 092
Odpisy	655	655	655	655	655	655	655	655
Oprávky	-5 237	-5 891	-6 546	-7 201	-7 855	-8 510	-9 164	-9 819
Zůstatková cena	7 855	7 201	6 546	5 891	5 237	4 582	3 928	3 273

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Příloha D:

Ganttův diagram aktivit projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, MS Project, 2013

Příloha E:

Celkový plán tržeb (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží na zakázku (export)	329	336	342	349	356	363	371	378
Tržby za zboží ostatní	1 450	1 479	1 509	1 539	1 570	1 601	1 633	1 666
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	1 779	1 815	1 851	1 888	1 926	1 964	2 003	2 044
Tržby za výrobky (zakázky)	40 577	65 649	75 817	86 865	98 849	111 823	125 847	140 984
Tržby ze smluv o dílo (zakázky)	138 681	141 455	144 284	147 169	150 113	153 115	156 177	159 301
Tržby za služby (servisy, opravy)	764	779	795	811	827	844	860	878
Tržby za služby (ŘS a SW)	1 312	1 338	1 365	1 392	1 420	1 449	1 478	1 507
Tržby za služby (zámečnické, svářečské, montážní práce)	525	536	546	557	568	580	591	603
Tržby za služby export (zakázky)	96 745	98 680	100 653	102 667	104 720	106 814	108 951	111 130
Tržby za služby export (servisy, opravy)	892	910	928	947	966	985	1 005	1 025
Tržby za služby export (ŘS a SW)	173	176	180	184	187	191	195	199
Tržby za dopravu	49	50	51	52	53	54	55	56
Tržby z pronájmu nebytových prostor	939	958	977	996	1 016	1 037	1 057	1 079
Tržby z pronájmu movitých věcí	67	68	70	71	73	74	75	77
Tržby z prodeje ostatních služeb	2 151	2 194	2 238	2 283	2 328	2 375	2 422	2 471
TRŽBY ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	282 875	312 793	327 903	343 994	361 120	379 340	398 714	419 308
Tržby z prodeje DHM	586	598	610	622	634	647	660	673
Tržby za materiál (export)	96	98	100	102	104	106	108	110
Tržby za prodaný materiál	131	134	136	139	142	145	148	150
Tržby za materiál (ostatní)	660	673	687	700	714	729	743	758
Výnosy z druhotných surovin (šrot apod.)	2 367	2 414	2 463	2 512	2 562	2 613	2 666	2 719
TRŽBY Z PRODEJE DLOUHODOBÉHO MAJETKU A MATERIÁLU	3 840	3 917	3 995	4 075	4 157	4 240	4 324	4 411
TRŽBY CELKEM	288 494	318 524	333 749	349 957	367 202	385 544	405 042	425 762

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový plán tržeb (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží na zakázku (export)	385	393	401	409	417	426	434	443
Tržby za zboží ostatní	1 699	1 733	1 768	1 803	1 839	1 876	1 913	1 952
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	2 084	2 126	2 169	2 212	2 256	2 301	2 347	2 394
Tržby za výrobky (zakázky)	157 298	174 857	193 735	214 006	235 749	259 047	283 988	310 663
Tržby ze smluv o dílo (zakázky)	162 487	165 737	169 051	172 432	175 881	179 399	182 987	186 646
Tržby za služby (servisy, opravy)	895	913	931	950	969	988	1 008	1 028
Tržby za služby (ŘS a SW)	1 537	1 568	1 599	1 631	1 664	1 697	1 731	1 766
Tržby za služby (zámečnické, svářečské, montážní práce)	615	627	640	653	666	679	693	707
Tržby za služby export (zakázky)	113 352	115 619	117 932	120 290	122 696	125 150	127 653	130 206
Tržby za služby export (servisy, opravy)	1 045	1 066	1 087	1 109	1 131	1 154	1 177	1 212
Tržby za služby export (ŘS a SW)	203	207	211	215	219	224	228	233
Tržby za dopravu	57	59	60	61	62	63	65	66
Tržby z pronájmu nebytových prostor	1 100	1 122	1 145	1 168	1 191	1 215	1 239	1 264
Tržby z pronájmu movitých věcí	79	80	82	83	85	87	88	90
Tržby z prodeje ostatních služeb	2 520	2 571	2 622	2 674	2 728	2 783	2 838	2 895
TRŽBY ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	441 188	464 426	489 095	515 273	543 041	572 486	603 695	636 776
Tržby z prodeje DHM	687	700	714	729	743	758	773	789
Tržby za materiál (export)	112	115	117	119	122	124	127	129
Tržby za prodaný materiál	153	157	160	163	166	169	173	176
Tržby za materiál (ostatní)	773	789	805	821	837	854	871	888
Výnosy z druhotných surovin (šrot apod.)	2 773	2 829	2 885	2 943	3 002	3 062	3 123	3 186
TRŽBY Z PRODEJE DLOUHODOBÉHO MAJETKU A MATERIÁLU	4 499	4 589	4 681	4 775	4 870	4 967	5 067	5 168
TRŽBY CELKEM	447 772	471 141	495 944	522 259	550 167	579 754	611 109	644 338

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha F:

Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	1 779	1 815	1 851	1 888	1 926	1 964	2 003	2 044
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 465	1 579	1 610	1 642	1 675	1 709	1 743	1 778
OBCHODNÍ MARŽE	314	236	241	245	250	255	260	266
VÝKONY	290 375	312 484	330 356	346 563	363 685	382 113	399 342	421 906
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	282 875	312 793	327 903	343 994	361 120	379 340	398 714	419 308
Změna stavu zásob vlastní činnosti	461	-2 252	416	434	325	422	-1 843	1
Aktivace	7 039	1 943	2 036	2 135	2 240	2 352	2 471	2 597
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	217 162	242 210	253 786	266 107	279 218	293 161	307 984	323 735
Spotřeba materiálu a energie	83 227	121 039	126 825	132 984	139 537	146 507	153 916	161 790
Služby	133 935	121 171	126 961	133 124	139 681	146 655	154 068	161 946
PŘIDANÁ HODNOTA	73 527	70 509	76 811	80 701	84 718	89 207	91 618	98 436
OSOBNÍ NÁKLADY	78 995	63 500	66 038	68 504	71 039	73 652	76 387	79 338
Mzdové náklady	57 669	45 883	47 625	49 414	51 253	53 144	55 088	57 088
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	942	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 410	15 600	16 192	16 801	17 426	18 069	18 730	19 410
Sociální náklady	974	1 011	1 071	1 131	1 191	1 251	1 311	1 371
Daně a poplatky	618	294	305	316	326	335	344	353
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 385	1 845	3 097	3 097	3 097	3 097	3 059	3 059
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 840	3 917	3 995	4 075	4 157	4 240	4 324	4 411
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 464	885	845	810	779	751	726	703
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 527	624	798	972	1 146	1 320	1 493	1 667
Ostatní provozní výnosy	13 609	7 066	7 760	8 454	9 148	9 842	10 536	11 230
Ostatní provozní náklady	2 364	2 855	2 900	2 943	2 983	3 021	3 056	3 090
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6 677	11 489	14 582	16 588	18 653	21 113	21 413	25 866
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosové úroky	76	101	98	96	94	93	91	89

Nákladové úroky	3 006	3 966	3 734	3 469	3 203	2 805	2 406	2 039
Ostatní finanční výnosy	2 572	5 423	5 858	6 293	6 728	7 163	7 598	8 033
Ostatní finanční náklady	3 632	6 531	7 030	7 523	8 010	8 491	8 968	9 440
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-2 490	-3 519	-3 214	-2 999	-2 737	-2 293	-1 889	-1 525
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	4 187	7 970	11 368	13 589	15 916	18 821	19 524	24 341
Daň z příjmů za běžnou činnost	6	1514	2160	2582	3024	3576	3709	4625
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	4 181	6 456	9 208	11 007	12 892	15 245	15 814	19 716

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	2 084	2 126	2 169	2 212	2 256	2 301	2 347	2 394
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 813	1 850	1 887	1 924	1 963	2 002	2 042	2 083
OBCHODNÍ MARŽE	271	276	282	288	293	299	305	311
VÝKONY	444 320	466 946	491 152	517 391	546 139	575 971	607 327	639 915
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	441 188	464 426	489 095	515 273	543 041	572 486	603 695	636 776
Změna stavu zásob vlastní činnosti	401	-354	-968	-1 067	-258	-51	-96	-791
Aktivace	2 731	2 874	3 025	3 186	3 356	3 537	3 728	3 930
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	340 467	358 231	377 086	397 089	418 303	440 793	464 627	489 885
Spotřeba materiálu a energie	170 153	179 034	188 459	198 459	209 064	220 307	232 222	244 849
Služby	170 313	179 198	188 627	198 631	209 240	220 487	232 406	245 037
PŘIDANÁ HODNOTA	104 125	108 991	114 349	120 590	128 129	135 477	143 005	150 341
OSOBNÍ NÁKLADY	82 187	85 276	88 269	91 394	94 628	97 929	101 386	104 939
Mzdové náklady	59 146	61 265	63 447	65 695	68 011	70 397	72 858	75 396
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 500	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 110	20 830	21 572	22 336	23 124	23 935	24 772	25 634
Sociální náklady	1 431	1 491	1 551	1 611	1 671	1 731	1 791	1 851
Daně a poplatky	362	370	378	386	394	401	408	415
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 059	3 059	3 059	3 059	3 262	2 712	2 712	2 712

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 499	4 589	4 681	4 775	4 870	4 967	5 067	5 168
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	682	663	645	629	614	600	586	574
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 841	2 015	2 189	2 363	2 537	2 710	2 884	3 058
Ostatní provozní výnosy	11 924	12 618	13 312	14 006	14 700	15 394	16 088	16 782
Ostatní provozní náklady	3 123	3 153	3 183	3 211	3 239	3 265	3 290	3 315
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	29 294	31 661	34 618	38 328	43 026	48 221	52 893	57 278
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosové úroky	88	87	86	84	83	82	81	81
Nákladové úroky	1 673	1 339	1 006	806	606	406	206	6
Ostatní finanční výnosy	8 468	8 903	9 338	9 773	10 208	10 643	11 078	11 513
Ostatní finanční náklady	9 908	10 372	10 832	11 289	11 742	12 192	12 639	13 083
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 180	-855	-511	-279	-77	134	369	662
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	28 114	30 806	34 106	38 049	42 949	48 355	53 262	57 941
Daň z příjmů za běžnou činnost	5 342	5 853	6 480	7 229	8 160	9 187	10 120	11 009
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	22 773	24 953	27 626	30 820	34 789	39 167	43 142	46 932

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha G:

Plánovaná rozvaha s investicí (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	322 938	359 686	376 881	395 854	414 474	433 139	453 508	479 726
DLOUHODOBÝ MAJETEK	83 255	87 722	113 397	110 969	108 462	105 893	103 311	100 688
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	188	150	113	75	38	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	66 696	71 200	96 913	94 523	92 053	89 522	86 940	84 317
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	31 442	30 656	57 132	55 608	54 084	52 560	51 036	49 512
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	24 238	22 703	21 168	19 633	18 097	16 562	15 027
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 889	7 033	7 805	8 474	9 064	9 592	10 069	10 505
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	239 051	271 964	263 484	284 885	306 011	327 246	350 197	379 038
ZÁSoby	25 477	21 524	21 763	22 036	22 212	22 485	20 309	20 198
Materiál	6 446	4 981	4 941	4 929	4 937	4 959	5 007	5 062
Nedokončená výroba a polotovary	11 245	8 972	9 299	9 653	10 047	10 463	8 663	8 693
Výrobky	2 133	2 154	2 244	2 323	2 254	2 260	2 216	2 188
Zboží	5 653	5 417	5 279	5 131	4 974	4 804	4 423	4 256
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	21 653	21 245	20 839	20 433	20 027	19 622	19 217	18 812
Pohledávky z obchodních vztahů	21 552	21 149	20 746	20 343	19 940	19 537	19 134	18 731
Jiné pohledávky	101	96	93	90	87	85	83	81
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	186 499	204 436	211 905	219 911	228 369	237 303	246 734	256 676
Pohledávky z obchodních vztahů	182 551	199 962	207 666	215 807	224 401	233 468	243 025	253 092
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 204	1 189	1 174	1 159	1 144	1 129	1 114	1 099
Stát - daňové pohledávky	1 541	1 496	1 451	1 406	1 361	1 316	1 271	1 226
Krátkodobé poskytnuté zálohy	565	662	558	545	523	499	476	452
Jiné pohledávky	638	1 126	1 055	994	940	891	847	807
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	5 422	24 760	8 979	22 506	35 403	47 836	63 937	83 351
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	632	611	586	545	504	468	422	398

PASIVA CELKEM	322 938	359 686	376 881	395 854	414 474	433 139	453 508	479 726
VLASTNÍ KAPITÁL	81 791	88 771	98 190	109 380	122 433	137 822	153 767	173 603
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	12 201	12 509	12 725	12 912	13 077	13 225	13 358	13 480
REZER. FONDY, NEDĚL.FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 648	3 864	3 859	3 855	3 852	3 849	3 846	3 843
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	288	504	499	495	492	489	486	483
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	44 961	49 142	55 598	64 806	75 813	88 704	103 949	119 763
Nerozdělený zisk minulých let	44 961	49 142	55 598	64 806	75 813	88 704	103 949	119 763
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	4 181	6 456	9 208	11 007	12 892	15 245	15 814	19 716
CIZÍ ZDROJE	239 024	270 533	276 874	283 286	287 538	289 540	292 653	297 571
REZERVY	2 933	4 986	5 246	5 471	5 669	5 846	6 007	6 153
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	25 805	26 113	26 224	26 377	26 490	26 680	26 881	26 954
Závazky z obchodních vztahů	13 783	13 851	13 919	13 987	14 055	14 123	14 191	14 259
Závazky - ovládající a řídicí osoba	204	204	204	204	204	204	204	204
Jiné závazky	11 818	12 058	12 101	12 186	12 231	12 353	12 486	12 491
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	108 580	110 637	119 205	128 099	135 352	142 890	151 907	162 641
Závazky z obchodních vztahů	74 538	84 055	90 854	98 182	104 041	110 308	118 137	127 729
Závazky - ovládající a řídicí osoba	630	652	696	735	769	800	828	853
Závazky k zaměstnancům	3 984	3 175	3 302	3 425	3 552	3 683	3 819	3 967
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 034	1 905	1 981	2 055	2 131	2 210	2 292	2 380
Stát - daňové závazky a dotace	3 810	3 855	3 900	3 945	3 990	4 035	4 080	4 125
Krátkodobé přijaté zálohy	713	695	633	584	521	455	401	368
Dohadné účty pasivní	22 695	15 122	16 647	17 967	19 132	20 174	21 116	21 976
Jiné závazky	176	1 178	1 192	1 205	1 216	1 226	1 235	1 243
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	101 706	128 797	126 199	123 340	120 028	114 124	107 858	101 823
Bankovní úvěry dlouhodobé	21 394	48 854	46 625	44 135	41 192	35 657	29 760	24 094
Krátkodobé bankovní úvěry	80 312	79 943	79 574	79 205	78 836	78 467	78 098	77 729
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	2 123	6 468	6 358	6 263	6 178	6 103	6 035	5 973
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	0	382	1 817	3 188	4 502	5 777	7 088	8 553

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha s investicí (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	509 054	542 037	577 084	620 374	672 121	725 300	786 331	849 374
DLOUHODOBÝ MAJETEK	98 029	95 341	92 628	89 892	86 933	84 508	82 067	79 612
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	81 658	78 970	76 257	73 521	70 562	68 137	65 696	63 241
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	47 988	46 464	44 940	43 416	41 892	40 368	38 844	37 320
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 492	11 956	10 421	8 886	7 148	5 960	4 772	3 584
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 906	11 277	11 623	11 946	12 250	12 536	12 807	13 064
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	411 025	446 696	484 456	530 482	585 188	640 792	704 264	769 762
ZÁSoby	20 592	20 110	19 101	17 817	16 635	16 493	16 403	15 559
Materiál	5 125	5 196	5 290	5 382	5 486	5 604	5 738	5 871
Nedokončená výroba a polotovary	9 005	8 546	7 549	6 427	6 128	6 087	6 009	5 316
Výrobky	2 276	2 382	2 411	2 466	2 506	2 496	2 478	2 380
Zboží	4 186	3 987	3 851	3 542	2 514	2 305	2 178	1 992
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	18 408	18 003	17 599	17 194	16 790	16 386	15 982	15 578
Pohledávky z obchodních vztahů	18 328	17 925	17 522	17 119	16 716	16 313	15 910	15 507
Jiné pohledávky	80	78	77	75	74	73	72	71
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	267 135	278 163	289 777	301 973	314 768	328 195	342 303	357 092
Pohledávky z obchodních vztahů	263 688	274 832	286 546	298 848	311 762	325 307	339 505	354 386
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 084	1 069	1 054	1 039	1 024	1 009	994	979
Stát - daňové pohledávky	1 181	1 136	1 091	1 046	1 001	956	911	866
Krátkodobé poskytnuté zálohy	412	389	382	365	334	303	297	289
Jiné pohledávky	770	736	705	675	647	621	596	572
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	104 890	130 420	157 979	193 497	236 995	279 718	329 575	381 533
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	365	332	286	246	212	156	132	87

PASIVA CELKEM	509 054	542 037	577 084	620 374	672 121	725 300	786 331	849 374
VLASTNÍ KAPITÁL	196 485	221 539	249 260	280 168	315 040	354 286	397 502	444 504
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	13 592	13 696	13 793	13 883	13 968	14 048	14 124	14 196
REZER. FONDY, NEDEĹ.FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 841	3 839	3 837	3 835	3 833	3 831	3 830	3 828
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	481	479	477	475	473	471	470	468
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	139 479	162 252	187 205	214 831	245 651	280 439	319 607	362 748
Nerozdělený zisk minulých let	139 479	162 252	187 205	214 831	245 651	280 439	319 607	362 748
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	22 773	24 953	27 626	30 820	34 789	39 167	43 142	46 932
CIZÍ ZDROJE	302 542	308 832	314 519	325 234	340 394	352 563	368 558	382 679
REZERVY	6 288	6 413	6 529	6 637	6 739	6 836	6 927	7 013
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	27 031	27 168	27 265	27 382	27 487	27 577	27 692	27 773
Závazky z obchodních vztahů	14 327	14 395	14 463	14 531	14 599	14 667	14 735	14 803
Závazky - ovládající a řídicí osoba	204	204	204	204	204	204	204	204
Jiné závazky	12 500	12 569	12 598	12 647	12 684	12 706	12 753	12 766
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	172 781	183 569	193 612	205 707	221 626	235 473	251 958	267 774
Závazky z obchodních vztahů	136 819	146 577	155 671	166 833	181 861	194 862	210 493	225 518
Závazky - ovládající a řídicí osoba	876	897	917	936	954	970	986	1 001
Závazky k zaměstnancům	4 109	4 264	4 413	4 570	4 731	4 896	5 069	5 247
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 466	2 558	2 648	2 742	2 839	2 938	3 042	3 148
Stát - daňové závazky a dotace	4 170	4 215	4 260	4 305	4 350	4 395	4 440	4 485
Krátkodobé přijaté zálohy	323	299	255	231	195	145	122	56
Dohadné účty pasivní	22 768	23 501	24 183	24 821	25 420	25 986	26 520	27 027
Jiné závazky	1 250	1 257	1 264	1 270	1 275	1 281	1 286	1 291
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	96 442	91 683	87 113	85 507	84 542	82 677	81 981	80 119
Bankovní úvěry dlouhodobé	19 082	14 692	10 491	9 254	8 658	7 162	6 835	5 342
Krátkodobé bankovní úvěry	77 360	76 991	76 622	76 253	75 884	75 515	75 146	74 777
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	5 916	5 863	5 813	5 767	5 724	5 683	5 644	5 608
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	10 027	11 666	13 305	14 972	16 687	18 452	20 271	22 191

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha H:

Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	1 779	1 815	1 851	1 888	1 926	1 964	2 003	2 044
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 465	1 579	1 610	1 642	1 675	1 709	1 743	1 778
OBCHODNÍ MARŽE	314	236	241	245	250	255	260	266
VÝKONY	290 375	287 228	296 236	302 154	308 082	314 310	318 761	326 698
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	282 875	288 533	294 303	300 189	306 193	312 317	318 563	324 934
Změna stavu zásob vlastní činnosti	461	-3 100	102	97	-16	50	-1 784	-258
Aktivace	7 039	1 795	1 831	1 868	1 905	1 943	1 982	2 021
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	217 162	224 668	231 057	234 761	238 921	243 727	247 258	252 827
Spotřeba materiálu a energie	83 227	112 848	117 000	118 423	120 256	122 689	123 002	124 258
Služby	133 935	111 820	114 057	116 338	118 665	121 038	124 256	128 569
PŘIDANÁ HODNOTA	73 527	62 796	65 420	67 638	69 412	70 838	71 763	74 136
OSOBNÍ NÁKLADY	78 995	57 525	57 677	57 692	57 710	57 737	57 813	58 031
Mzdové náklady	57 669	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	942	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 410	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092
Sociální náklady	974	981	988	995	1 002	1 009	1 016	1 023
Daně a poplatky	618	625	632	639	646	653	660	667
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 385	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 441	1 441
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 840	3 917	3 995	4 075	4 157	4 240	4 324	4 411
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 464	885	845	810	779	751	726	703
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 527	624	798	972	1 146	1 320	1 493	1 667
Ostatní provozní výnosy	13 609	6 968	7 662	8 356	9 050	9 744	10 438	11 132
Ostatní provozní náklady	2 364	2 855	2 900	2 943	2 983	3 021	3 056	3 090
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6 677	9 688	12 746	15 535	17 876	19 862	21 336	24 080
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832

Výnosové úroky	76	101	98	96	94	93	91	89
Nákladové úroky	3 006	2 806	2 606	2 406	2 206	2 006	1 806	1 606
Ostatní finanční výnosy	2 572	2 597	2 622	2 647	2 672	2 697	2 722	2 747
Ostatní finanční náklady	3 632	6 531	7 030	7 523	8 010	8 491	8 968	9 440
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-2 490	-5 185	-5 322	-5 583	-5 796	-5 960	-6 165	-6 378
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	4 187	4 504	7 424	9 953	12 081	13 903	15 171	17 703
Daň z příjmů za běžnou činnost	6	856	1 411	1 891	2 295	2 641	2 883	3 363
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	4 181	3 648	6 014	8 062	9 785	11 261	12 289	14 339

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	2 084	2 126	2 169	2 212	2 256	2 301	2 347	2 394
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 813	1 850	1 887	1 924	1 963	2 002	2 042	2 083
OBCHODNÍ MARŽE	271	276	282	288	293	299	305	311
VÝKONY	333 542	339 646	346 034	352 953	360 620	367 989	375 331	382 432
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	331 433	338 062	344 823	351 720	358 754	365 929	373 248	380 713
Změna stavu zásob vlastní činnosti	47	-519	-934	-955	-366	-217	-238	-649
Aktivace	2 062	2 103	2 145	2 188	2 232	2 277	2 322	2 368
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	254 847	262 271	267 378	272 566	278 181	283 732	289 174	295 233
Spotřeba materiálu a energie	124 789	131 015	133 636	136 308	139 034	141 815	144 651	147 544
Služby	130 058	131 256	133 742	136 258	139 147	141 917	144 523	147 689
PŘIDANÁ HODNOTA	78 966	77 651	78 938	80 674	82 732	84 556	86 462	87 510
OSOBNÍ NÁKLADY	58 069	58 266	58 282	58 342	58 420	58 470	58 576	58 676
Mzdové náklady	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 500	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092
Sociální náklady	1 030	1 037	1 044	1 051	1 058	1 065	1 072	1 079

Daně a poplatky	674	681	688	695	702	709	716	723
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 499	4 589	4 681	4 775	4 870	4 967	5 067	5 168
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	682	663	645	629	614	600	586	574
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 841	2 015	2 189	2 363	2 537	2 710	2 884	3 058
Ostatní provozní výnosy	11 826	12 520	13 214	13 908	14 602	15 296	15 990	16 684
Ostatní provozní náklady	3 123	3 153	3 183	3 211	3 239	3 265	3 290	3 315
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	29 462	28 541	30 406	32 676	35 253	37 625	40 026	41 576
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosové úroky	88	87	86	84	83	82	81	81
Nákladové úroky	1 406	1 206	1 006	806	606	406	206	6
Ostatní finanční výnosy	2 772	2 797	2 822	2 847	2 872	2 897	2 922	2 947
Ostatní finanční náklady	9 908	10 372	10 832	11 289	11 742	12 192	12 639	13 083
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-6 609	-6 828	-7 027	-7 205	-7 413	-7 612	-7 787	-7 904
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	22 853	21 713	23 378	25 471	27 839	30 012	32 238	33 672
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 342	4 125	4 442	4 840	5 289	5 702	6 125	6 398
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	18 511	17 588	18 937	20 632	22 550	24 310	26 113	27 274

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha bez investice (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	322 938	320 618	332 103	346 045	359 337	374 785	391 800	411 274
DLOUHODOBÝ MAJETEK	83 255	75 921	75 214	74 405	73 517	72 566	71 603	70 598
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	188	150	113	75	38	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	66 696	59 399	58 731	57 959	57 108	56 195	55 232	54 227
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	31 442	30 656	29 870	29 084	28 298	27 512	26 726	25 940
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	12 437	11 783	11 128	10 474	9 819	9 164	8 510
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 889	7 033	7 805	8 474	9 064	9 592	10 069	10 505
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	239 051	244 697	256 889	271 640	285 820	302 219	320 197	340 676
ZÁSoby	25 477	20 297	20 103	19 920	19 634	19 412	17 166	16 665
Materiál	6 446	4 602	4 444	4 312	4 198	4 097	4 016	3 940
Nedokončená výroba a polotovary	11 245	8 288	8 362	8 445	8 544	8 644	6 949	6 766
Výrobky	2 133	1 990	2 018	2 033	1 917	1 867	1 778	1 703
Zboží	5 653	5 417	5 279	5 131	4 974	4 804	4 423	4 256
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	21 653	20 898	20 145	19 392	18 639	17 887	17 135	16 383
Pohledávky z obchodních vztahů	21 552	20 802	20 052	19 302	18 552	17 802	17 052	16 302
Jiné pohledávky	101	96	93	90	87	85	83	81
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	186 499	189 206	190 998	192 898	194 802	196 717	198 643	200 577
Pohledávky z obchodních vztahů	182 551	184 732	186 759	188 794	190 835	192 882	194 935	196 992
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 204	1 189	1 174	1 159	1 144	1 129	1 114	1 099
Stát - daňové pohledávky	1 541	1 496	1 451	1 406	1 361	1 316	1 271	1 226
Krátkodobé poskytnuté zálohy	565	662	558	545	523	499	476	452
Jiné pohledávky	638	1 126	1 055	994	940	891	847	807
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	5 422	14 297	25 644	39 431	52 745	68 203	87 254	107 051
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	632	611	586	545	504	468	422	398

PASIVA CELKEM	322 938	320 618	332 103	346 045	359 337	374 785	391 800	411 274
VLASTNÍ KAPITÁL	81 791	85 963	92 188	100 433	110 380	121 785	134 205	148 663
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	12 201	12 509	12 725	12 912	13 077	13 225	13 358	13 480
REZER. FONDY, NEDEĚL.FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 648	3 864	3 859	3 855	3 852	3 849	3 846	3 843
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	288	504	499	495	492	489	486	483
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	44 961	49 142	52 790	58 804	66 865	76 651	87 912	100 201
Nerozdělený zisk minulých let	44 961	49 142	52 790	58 804	66 865	76 651	87 912	100 201
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	4 181	3 648	6 014	8 062	9 785	11 261	12 289	14 339
CIZÍ ZDROJE	239 024	234 620	238 792	243 465	245 843	248 957	252 590	256 487
REZERVY	2 933	4 986	5 246	5 471	5 669	5 846	6 007	6 153
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	25 805	26 080	26 158	26 278	26 358	26 515	26 683	26 723
Závazky z obchodních vztahů	13 783	13 818	13 853	13 888	13 923	13 958	13 993	14 028
Závazky - ovládající a řídicí osoba	204	204	204	204	204	204	204	204
Jiné závazky	11 818	12 058	12 101	12 186	12 231	12 353	12 486	12 491
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	108 580	103 757	109 390	114 944	118 723	122 440	127 044	132 624
Závazky z obchodních vztahů	74 538	77 653	81 707	85 893	88 478	91 132	94 760	99 417
Závazky - ovládající a řídicí osoba	630	652	696	735	769	800	828	853
Závazky k zaměstnancům	3 984	2 876	2 884	2 885	2 885	2 887	2 891	2 902
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 034	1 726	1 730	1 731	1 731	1 732	1 734	1 741
Stát - daňové závazky a dotace	3 810	3 855	3 900	3 945	3 990	4 035	4 080	4 125
Krátkodobé přijaté zálohy	713	695	633	584	521	455	401	368
Dohadné účty pasivní	22 695	15 122	16 647	17 967	19 132	20 174	21 116	21 976
Jiné závazky	176	1 178	1 192	1 205	1 216	1 226	1 235	1 243
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	101 706	99 797	97 999	96 773	95 094	94 156	92 856	90 987
Bankovní úvěry dlouhodobé	21 394	19 854	18 425	17 568	16 258	15 689	14 758	13 258
Krátkodobé bankovní úvěry	80 312	79 943	79 574	79 205	78 836	78 467	78 098	77 729
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	2 123	6 468	6 358	6 263	6 178	6 103	6 035	5 973
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	0	35	1 123	2 147	3 114	4 042	5 006	6 124

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha bez investice (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	434 677	457 242	480 342	505 860	536 065	565 238	598 639	631 124
DLOUHODOBÝ MAJETEK	69 559	68 489	67 394	66 277	65 140	63 986	62 816	61 632
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	53 188	52 118	51 023	49 906	48 769	47 615	46 445	45 261
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	25 154	24 368	23 582	22 795	22 009	21 223	20 437	19 651
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	7 855	7 201	6 546	5 891	5 237	4 582	3 928	3 273
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 906	11 277	11 623	11 946	12 250	12 536	12 807	13 064
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	365 119	388 753	412 948	439 583	470 925	501 252	535 824	569 492
ZÁSoby	16 571	15 786	14 665	13 347	11 905	11 438	11 039	10 167
Materiál	3 868	3 802	3 751	3 697	3 649	3 608	3 574	3 538
Nedokončená výroba a polotovary	6 798	6 254	5 353	4 414	4 075	3 919	3 743	3 203
Výrobky	1 718	1 743	1 710	1 694	1 667	1 607	1 544	1 434
Zboží	4 186	3 987	3 851	3 542	2 514	2 305	2 178	1 992
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	15 632	14 880	14 129	13 377	12 626	11 875	11 124	10 373
Pohledávky z obchodních vztahů	15 552	14 802	14 052	13 302	12 552	11 802	11 052	10 302
Jiné pohledávky	80	78	77	75	74	73	72	71
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	202 502	204 450	206 420	208 385	210 338	212 294	214 277	216 258
Pohledávky z obchodních vztahů	199 054	201 120	203 189	205 260	207 332	209 405	211 479	213 551
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 084	1 069	1 054	1 039	1 024	1 009	994	979
Stát - daňové pohledávky	1 181	1 136	1 091	1 046	1 001	956	911	866
Krátkodobé poskytnuté zálohy	412	389	382	365	334	303	297	289
Jiné pohledávky	770	736	705	675	647	621	596	572
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	130 415	153 637	177 734	204 474	236 055	265 645	299 385	332 694
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	365	332	286	246	212	156	132	87

PASIVA CELKEM	434 677	457 242	480 342	505 860	536 065	565 238	598 639	631 124
VLASTNÍ KAPITÁL	167 284	184 973	204 004	224 724	247 357	271 746	297 933	325 277
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	13 592	13 696	13 793	13 883	13 968	14 048	14 124	14 196
REZER. FONDY, NEDEĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 841	3 839	3 837	3 835	3 833	3 831	3 830	3 828
<i>Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond</i>	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	481	479	477	475	473	471	470	468
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	114 540	133 051	150 638	169 575	190 207	212 756	237 067	263 179
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	114 540	133 051	150 638	169 575	190 207	212 756	237 067	263 179
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	18 511	17 588	18 937	20 632	22 550	24 310	26 113	27 274
CIZÍ ZDROJE	260 142	263 726	266 502	269 980	276 184	279 551	285 295	288 860
REZERVY	6 288	6 413	6 529	6 637	6 739	6 836	6 927	7 013
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	26 767	26 871	26 935	27 019	27 091	27 148	27 230	27 278
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	14 063	14 098	14 133	14 168	14 203	14 238	14 273	14 308
<i>Závazky - ovládající a řídicí osoba</i>	204	204	204	204	204	204	204	204
<i>Jiné závazky</i>	12 500	12 569	12 598	12 647	12 684	12 706	12 753	12 766
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	137 315	142 094	145 928	150 817	157 812	162 890	169 157	174 450
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	103 283	107 264	110 386	114 587	120 944	125 436	131 117	135 896
<i>Závazky - ovládající a řídicí osoba</i>	876	897	917	936	954	970	986	1 001
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	2 903	2 913	2 914	2 917	2 921	2 923	2 929	2 934
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	1 742	1 748	1 748	1 750	1 753	1 754	1 757	1 760
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	4 170	4 215	4 260	4 305	4 350	4 395	4 440	4 485
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	323	299	255	231	195	145	122	56
<i>Dohadné účty pasivní</i>	22 768	23 501	24 183	24 821	25 420	25 986	26 520	27 027
<i>Jiné závazky</i>	1 250	1 257	1 264	1 270	1 275	1 281	1 286	1 291
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	89 772	88 348	87 111	85 507	84 542	82 677	81 981	80 119
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	12 412	11 357	10 489	9 254	8 658	7 162	6 835	5 342
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	77 360	76 991	76 622	76 253	75 884	75 515	75 146	74 777
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	5 916	5 863	5 813	5 767	5 724	5 683	5 644	5 608
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	7 251	8 543	9 835	11 155	12 523	13 941	15 412	16 986

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný cash-flow bez investice (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku roku	5 422	14 297	25 644	39 431	52 745	68 203	87 254	107 051
Zisk po zdanění / Ztráta	3 648	6 014	8 062	9 785	11 261	12 289	14 339	18 511
+ odpisy	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 441	1 441	1 441
- přírůstek / + úbytek zásob	5 180	194	183	286	222	2 246	501	94
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	21	25	41	41	36	46	24	33
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	4 345	-110	-95	-84	-75	-68	-62	-57
+ přírůstek / - úbytek rezerv	2 053	259	225	198	177	160	146	135
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-2 707	-1 792	-1 900	-1 905	-1 915	-1 926	-1 934	-1 925
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	-4 823	5 633	5 554	3 779	3 718	4 604	5 580	4 691
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	9 196	11 701	13 548	13 579	14 902	18 792	20 035	22 923
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	308	216	187	165	148	134	122	112
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	275	78	120	80	157	168	40	44
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 540	-1 429	-857	-1 310	-569	-931	-1 500	-846
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469	1 500
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-321	-354	239	-265	556	260	-238	441
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	8 875	11 347	13 787	13 314	15 458	19 051	19 797	23 364
Stav peněžních prostředků na konci roku	14 297	25 644	39 431	52 745	68 203	87 254	107 051	130 415

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný cash-flow bez investice (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Stav peněžních prostředků na počátku roku</i>	<i>130 415</i>	<i>153 637</i>	<i>177 734</i>	<i>204 474</i>	<i>236 055</i>	<i>265 645</i>	<i>299 385</i>
Zisk po zdanění / Ztráta	17 588	18 937	20 632	22 550	24 310	26 113	27 274
+ odpisy	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441
- přírůstek / + úbytek zásob	785	1 121	1 318	1 442	467	399	872
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	33	46	40	34	56	24	45
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	-53	-49	-46	-43	-41	-39	-37
+ přírůstek / - úbytek rezerv	125	116	109	102	96	91	86
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-1 949	-1 970	-1 964	-1 954	-1 956	-1 982	-1 981
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	4 779	3 833	4 889	6 995	5 078	6 267	5 293
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	22 748	23 474	26 418	30 566	29 451	32 313	32 994
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	104	97	90	85	80	76	72
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	104	64	84	72	57	82	48
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 055	-868	-1 235	-596	-1 496	-327	-1 493
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	474	623	322	1 015	138	1 427	316
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	23 222	24 097	26 741	31 581	29 589	33 740	33 310
<i>Stav peněžních prostředků na konci roku</i>	<i>153 637</i>	<i>177 734</i>	<i>204 474</i>	<i>236 055</i>	<i>265 645</i>	<i>299 385</i>	<i>332 694</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha I:

Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝKONY	0	25 256	34 120	44 409	55 603	67 803	80 581	95 208
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0	24 260	33 600	43 805	54 927	67 023	80 151	94 374
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	847	315	337	341	372	-59	259
Aktivace	0	148	205	267	335	409	489	576
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	0	17 542	22 729	31 347	40 297	49 434	60 726	70 908
Spotřeba materiálu a energie	0	8 191	9 825	14 561	19 281	23 818	30 914	37 532
Služby	0	9 351	12 904	16 786	21 016	25 617	29 812	33 377
PŘIDANÁ HODNOTA	0	7 714	11 391	13 063	15 306	18 369	19 855	24 300
OSOBNÍ NÁKLADY	0	5 975	8 362	10 812	13 329	15 916	18 574	21 307
Mzdové náklady	0	4 436	6 178	7 967	9 806	11 697	13 641	15 641
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	1 508	2 101	2 709	3 334	3 977	4 638	5 318
Sociální náklady	0	30	83	136	189	242	295	348
Daně a poplatky	0	-331	-327	-323	-320	-318	-316	-314
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	367	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	98	98	98	98	98	98	98
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	1 800	1 835	1 053	776	1 251	76	1 786
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0

Nákladové úroky	0	1 160	1 128	1 063	997	799	600	433
Ostatní finanční výnosy	0	2 826	3 236	3 646	4 056	4 466	4 876	5 286
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	1 666	2 108	2 583	3 059	3 667	4 276	4 853
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	0	3 466	3 943	3 636	3 835	4 918	4 352	6 638
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	659	749	691	729	934	827	1 261
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	0	2 808	3 194	2 945	3 106	3 984	3 525	5 377

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝKONY	110 778	127 301	145 118	164 438	185 519	207 982	231 996	257 483
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	109 755	126 364	144 272	163 553	184 287	206 557	230 448	256 063
Změna stavu zásob vlastní činnosti	353	166	-33	-113	107	166	142	-142
Aktivace	670	771	880	998	1 124	1 260	1 406	1 562
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	85 620	95 960	109 708	124 523	140 122	157 061	175 453	194 652
Spotřeba materiálu a energie	45 364	48 018	54 823	62 150	70 029	78 491	87 570	97 304
Služby	40 255	47 942	54 885	62 373	70 093	78 570	87 883	97 348
PŘIDANÁ HODNOTA	25 159	31 341	35 410	39 916	45 397	50 921	56 543	62 832
OSOBNÍ NÁKLADY	24 118	27 011	29 987	33 052	36 208	39 460	42 810	46 263
Mzdové náklady	17 699	19 818	22 000	24 248	26 564	28 951	31 411	33 949
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 018	6 738	7 480	8 244	9 032	9 843	10 680	11 543
Sociální náklady	401	454	507	560	613	666	719	772
Daně a poplatky	-312	-311	-310	-309	-308	-308	-308	-308
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 619	1 619	1 619	1 619	1 821	1 271	1 271	1 271

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	98	98	98	98	98	98	98	98
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-168	3 120	4 212	5 652	7 774	10 596	12 868	15 703
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	267	133	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	5 696	6 106	6 516	6 926	7 336	7 746	8 156	8 566
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	5 429	5 973	6 516	6 926	7 336	7 746	8 156	8 566
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	5 261	9 093	10 728	12 578	15 110	18 342	21 024	24 269
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 000	1 728	2 038	2 390	2 871	3 485	3 994	4 611
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	4 261	7 365	8 690	10 188	12 239	14 857	17 029	19 658

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha investice (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	0	39 068	44 778	49 809	55 137	58 354	61 708	68 452
DLOUHODOBÝ MAJETEK	0	11 801	38 182	36 564	34 945	33 327	31 708	30 089
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	0	11 801	38 182	36 564	34 945	33 327	31 708	30 089
Pozemky	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	27 262	26 524	25 786	25 048	24 310	23 572
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	11 801	10 920	10 040	9 159	8 278	7 398	6 517
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	0	27 267	6 595	13 245	20 192	25 028	30 000	38 363
ZÁSoby	0	1 227	1 659	2 116	2 579	3 074	3 144	3 534
Materiál	0	379	497	617	738	862	991	1 122
Nedokončená výroba a polotovary	0	683	936	1 208	1 503	1 819	1 714	1 927
Výrobky	0	164	226	291	337	393	439	485
Zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	347	694	1 041	1 388	1 735	2 082	2 429
Pohledávky z obchodních vztahů	0	347	694	1 041	1 388	1 735	2 082	2 429
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	0	15 230	20 907	27 013	33 567	40 586	48 091	56 100
Pohledávky z obchodních vztahů	0	15 230	20 907	27 013	33 567	40 586	48 091	56 100
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	10 463	-16 665	-16 925	-17 342	-20 367	-23 316	-23 700
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	0	0	0	0	0	0	0	0

PASIVA CELKEM	0	39 068	44 778	49 809	55 137	58 354	61 708	68 452
VLASTNÍ KAPITÁL	0	2 808	6 002	8 947	12 054	16 037	19 563	24 940
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0	0	0	0	0
REZER. FONDY, NEDĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	0	0	2 808	6 002	8 947	12 054	16 037	19 563
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	2 808	6 002	8 947	12 054	16 037	19 563
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	0	2 808	3 194	2 945	3 106	3 984	3 525	5 377
CIZÍ ZDROJE	0	35 913	38 082	39 821	41 695	40 582	40 063	41 084
REZERVY	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	0	33	66	99	132	165	198	231
Závazky z obchodních vztahů	0	33	66	99	132	165	198	231
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	0	6 880	9 816	13 155	16 629	20 449	24 863	30 017
Závazky z obchodních vztahů	0	6 402	9 147	12 290	15 563	19 176	23 377	28 312
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	0	299	418	541	666	796	929	1 065
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	179	251	324	400	477	557	639
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	29 000	28 200	26 567	24 934	19 968	15 002	10 836
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	29 000	28 200	26 567	24 934	19 968	15 002	10 836
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	0	0	0	0	0	0	0	0
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha investice (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	74 377	84 795	96 742	114 514	136 057	160 063	187 691	218 250
DLOUHODOBÝ MAJETEK	28 471	26 852	25 233	23 615	21 794	20 523	19 251	17 980
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	28 471	26 852	25 233	23 615	21 794	20 523	19 251	17 980
Pozemky	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	22 834	22 096	21 358	20 621	19 883	19 145	18 407	17 669
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 636	4 756	3 875	2 994	1 911	1 378	845	311
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	45 906	57 943	71 509	90 899	114 263	139 540	168 439	200 270
ZÁSoby	4 021	4 324	4 436	4 470	4 730	5 055	5 364	5 392
Materiál	1 256	1 394	1 539	1 686	1 838	1 997	2 164	2 333
Nedokončená výroba a polotovary	2 207	2 292	2 196	2 013	2 053	2 169	2 266	2 113
Výrobky	558	639	701	772	840	889	935	946
Zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	2 776	3 123	3 470	3 817	4 164	4 511	4 858	5 205
Pohledávky z obchodních vztahů	2 776	3 123	3 470	3 817	4 164	4 511	4 858	5 205
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	64 634	73 712	83 357	93 589	104 429	115 901	128 027	140 835
Pohledávky z obchodních vztahů	64 634	73 712	83 357	93 589	104 429	115 901	128 027	140 835
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	-25 525	-23 217	-19 755	-10 977	940	14 073	30 191	48 839
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	0	0	0	0	0	0	0	0

PASIVA CELKEM	74 377	84 795	96 742	114 514	136 057	160 063	187 691	218 250
VLASTNÍ KAPITÁL	29 201	36 566	45 256	55 444	67 683	82 540	99 569	119 227
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0	0	0	0	0
REZER. FONDY, NEDĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	24 940	29 201	36 566	45 256	55 444	67 683	82 540	99 569
Nerozdělený zisk minulých let	24 940	29 201	36 566	45 256	55 444	67 683	82 540	99 569
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	4 261	7 365	8 690	10 188	12 239	14 857	17 029	19 658
CIZÍ ZDROJE	42 400	45 106	48 016	55 253	64 210	73 012	83 263	93 818
REZERVY	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	264	297	330	363	396	429	462	495
Závazky z obchodních vztahů	264	297	330	363	396	429	462	495
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	35 466	41 474	47 684	54 890	63 814	72 583	82 801	93 323
Závazky z obchodních vztahů	33 536	39 313	45 285	52 246	60 917	69 426	79 376	89 622
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 206	1 351	1 499	1 653	1 810	1 973	2 141	2 313
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	724	810	900	992	1 086	1 184	1 284	1 388
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	6 670	3 335	2	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	6 670	3 335	2	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	0	0	0	0	0	0	0	0
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný cash-flow investice (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Stav peněžních prostředků na počátku roku</i>	5 422	15 885	-11 243	-11 503	-11 920	-14 945	-17 894	-18 278
Zisk po zdanění / Ztráta	2 808	3 194	2 945	3 106	3 984	3 525	5 377	4 261
+ odpisy	367	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619
- přírůstek / + úbytek zásob	-1 227	-433	-457	-463	-495	-70	-390	-488
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-15 230	-5 677	-6 106	-6 554	-7 020	-7 505	-8 009	-8 534
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	6 880	2 936	3 339	3 474	3 820	4 414	5 153	5 449
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	-6 402	1 639	1 340	1 183	1 908	1 983	3 750	2 308
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	33	33	33	33	33	33	33	33
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	29 000	-800	-1 633	-1 633	-4 966	-4 966	-4 166	-4 166
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	29 033	-767	-1 600	-1 600	-4 933	-4 933	-4 133	-4 133
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	10 463	-27 128	-260	-417	-3 025	-2 950	-383	-1 825
<i>Stav peněžních prostředků na konci roku</i>	15 885	-11 243	-11 503	-11 920	-14 945	-17 894	-18 278	-20 103

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný cash-flow investice (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Stav peněžních prostředků na počátku roku</i>	-20 103	-17 795	-14 333	-5 555	6 362	19 495	35 613
Zisk po zdanění / Ztráta	7 365	8 690	10 188	12 239	14 857	17 029	19 658
+ odpisy	1 619	1 619	1 619	1 821	1 271	1 271	1 271
- přírůstek / + úbytek zásob	-303	-112	-34	-260	-325	-309	-27
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek rezerv	0	0	0	0	0	0	0
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-9 079	-9 645	-10 232	-10 841	-11 472	-12 125	-12 808
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	6 008	6 210	7 206	8 924	8 769	10 219	10 522
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	5 610	6 762	8 747	11 883	13 101	16 084	18 615
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	33	33	33	33	33	33	33
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-3 335	-3 333	-2	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-3 302	-3 300	31	33	33	33	33
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	2 308	3 462	8 778	11 916	13 134	16 117	18 648
<i>Stav peněžních prostředků na konci roku</i>	-17 795	-14 333	-5 555	6 362	19 495	35 613	54 261

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha J:

Plánovaná rozvaha s investicí v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	322 938	345 131	363 181	375 425	385 913	394 873	403 953	416 801
DLOUHODOBÝ MAJETEK	83 255	87 722	113 397	110 969	108 462	105 893	103 311	100 688
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	188	150	113	75	38	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	66 696	71 200	96 913	94 523	92 053	89 522	86 940	84 317
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	31 442	30 656	57 132	55 608	54 084	52 560	51 036	49 512
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	24 238	22 703	21 168	19 633	18 097	16 562	15 027
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 889	7 033	7 805	8 474	9 064	9 592	10 069	10 505
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	239 051	257 410	249 784	264 456	277 451	288 980	300 643	316 113
ZÁSoby	25 477	20 020	21 015	20 985	20 863	20 829	18 587	18 245
Materiál	6 446	4 516	4 717	4 622	4 550	4 494	4 464	4 442
Nedokončená výroba a polotovary	11 245	8 134	8 877	9 053	9 261	9 483	7 724	7 628
Výrobky	2 133	1 953	2 142	2 179	2 078	2 048	1 976	1 920
Zboží	5 653	5 417	5 279	5 131	4 974	4 804	4 423	4 256
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	21 653	21 245	20 839	20 433	20 027	19 622	19 217	18 812
Pohledávky z obchodních vztahů	21 552	21 149	20 746	20 343	19 940	19 537	19 134	18 731
Jiné pohledávky	101	96	93	90	87	85	83	81
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	186 499	185 764	202 487	206 494	210 802	215 425	220 378	225 668
Pohledávky z obchodních vztahů	182 551	181 291	198 249	202 391	206 834	211 590	216 669	222 084
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 204	1 189	1 174	1 159	1 144	1 129	1 114	1 099
Stát - daňové pohledávky	1 541	1 496	1 451	1 406	1 361	1 316	1 271	1 226
Krátkodobé poskytnuté zálohy	565	662	558	545	523	499	476	452
Jiné pohledávky	638	1 126	1 055	994	940	891	847	807
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	5 422	30 381	5 444	16 544	25 759	33 105	42 461	53 387
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	632	611	586	545	504	468	422	398

PASIVA CELKEM	322 938	345 131	363 181	375 425	385 913	394 873	403 953	416 801
VLASTNÍ KAPITÁL	81 791	81 679	88 220	94 660	101 618	109 490	116 616	125 914
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	12 201	12 509	12 725	12 912	13 077	13 225	13 358	13 480
REZER. FONDY, NEDEĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 648	3 864	3 859	3 855	3 852	3 849	3 846	3 843
<i>Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond</i>	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	288	504	499	495	492	489	486	483
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	44 961	49 142	48 507	54 836	61 093	67 890	75 616	82 612
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	44 961	49 142	48 507	54 836	61 093	67 890	75 616	82 612
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	4 181	-635	6 329	6 257	6 797	7 727	6 996	9 178
CIZÍ ZDROJE	239 024	263 070	273 144	277 577	279 792	279 606	280 249	282 334
REZERVY	2 933	4 986	5 246	5 471	5 669	5 846	6 007	6 153
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	25 805	26 113	26 224	26 377	26 490	26 680	26 881	26 954
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	13 783	13 851	13 919	13 987	14 055	14 123	14 191	14 259
<i>Závazky - ovládající a řídicí osoba</i>	204	204	204	204	204	204	204	204
<i>Jiné závazky</i>	11 818	12 058	12 101	12 186	12 231	12 353	12 486	12 491
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	108 580	103 174	115 475	122 389	127 606	132 956	139 503	147 404
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	74 538	76 206	86 734	92 079	95 896	99 971	105 325	112 080
<i>Závazky - ovládající a řídicí osoba</i>	630	652	696	735	769	800	828	853
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	3 984	3 175	3 302	3 425	3 552	3 683	3 819	3 967
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	2 034	1 905	1 981	2 055	2 131	2 210	2 292	2 380
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	3 810	4 241	4 290	4 340	4 389	4 439	4 488	4 538
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	713	695	633	584	521	455	401	368
<i>Dohadné účty pasivní</i>	22 695	15 122	16 647	17 967	19 132	20 174	21 116	21 976
<i>Jiné závazky</i>	176	1 178	1 192	1 205	1 216	1 226	1 235	1 243
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	101 706	128 797	126 199	123 340	120 028	114 124	107 858	101 823
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	21 394	48 854	46 625	44 135	41 192	35 657	29 760	24 094
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	80 312	79 943	79 574	79 205	78 836	78 467	78 098	77 729
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	2 123	6 468	6 358	6 263	6 178	6 103	6 035	5 973
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	0	382	1817	3188	4502	5777	7088	8553

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha s investicí v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	430 930	446 777	462 854	484 735	511 999	538 610	570 028	601 019
DLOUHODOBÝ MAJETEK	98 029	95 341	92 628	89 892	86 933	84 508	82 067	79 612
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	81 658	78 970	76 257	73 521	70 562	68 137	65 696	63 241
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	47 988	46 464	44 940	43 416	41 892	40 368	38 844	37 320
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 492	11 956	10 421	8 886	7 148	5 960	4 772	3 584
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 906	11 277	11 623	11 946	12 250	12 536	12 807	13 064
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	332 901	351 436	370 226	394 843	425 065	454 102	487 961	521 408
ZÁSoby	18 362	17 713	16 649	15 357	14 046	13 745	13 508	12 671
Materiál	4 428	4 423	4 439	4 454	4 481	4 519	4 570	4 621
Nedokončená výroba a polotovary	7 781	7 275	6 335	5 319	5 005	4 908	4 786	4 184
Výrobky	1 967	2 028	2 023	2 041	2 047	2 013	1 974	1 874
Zboží	4 186	3 987	3 851	3 542	2 514	2 305	2 178	1 992
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	18 408	18 003	17 599	17 194	16 790	16 386	15 982	15 578
Pohledávky z obchodních vztahů	18 328	17 925	17 522	17 119	16 716	16 313	15 910	15 507
Jiné pohledávky	80	78	77	75	74	73	72	71
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	231 294	237 298	243 691	250 461	257 616	265 181	273 195	281 646
Pohledávky z obchodních vztahů	227 846	233 967	240 460	247 336	254 609	262 292	270 397	278 940
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 084	1 069	1 054	1 039	1 024	1 009	994	979
Stát - daňové pohledávky	1 181	1 136	1 091	1 046	1 001	956	911	866
Krátkodobé poskytnuté zálohy	412	389	382	365	334	303	297	289
Jiné pohledávky	770	736	705	675	647	621	596	572
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	64 838	78 422	92 288	111 831	136 613	158 791	185 276	211 514
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	365	332	286	246	212	156	132	87

PASIVA CELKEM	430 930	446 777	462 854	484 735	511 999	538 610	570 028	601 019
VLASTNÍ KAPITÁL	136 541	147 652	159 641	172 855	187 822	204 902	223 602	243 713
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	13 592	13 696	13 793	13 883	13 968	14 048	14 124	14 196
REZER. FONDY, NEDĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 841	3 839	3 837	3 835	3 833	3 831	3 830	3 828
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	481	479	477	475	473	471	470	468
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	91 791	102 308	113 317	125 212	138 337	153 221	170 223	188 849
Nerozdělený zisk minulých let	91 791	102 308	113 317	125 212	138 337	153 221	170 223	188 849
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	10 518	11 009	11 895	13 125	14 883	17 002	18 626	20 040
CIZÍ ZDROJE	284 362	287 459	289 908	296 907	307 490	315 256	326 155	335 116
REZERVY	6 288	6 413	6 529	6 637	6 739	6 836	6 927	7 013
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	27 031	27 168	27 265	27 382	27 487	27 577	27 692	27 773
Závazky z obchodních vztahů	14 327	14 395	14 463	14 531	14 599	14 667	14 735	14 803
Závazky - ovládající a řídicí osoba	204	204	204	204	204	204	204	204
Jiné závazky	12 500	12 569	12 598	12 647	12 684	12 706	12 753	12 766
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	154 601	162 195	169 001	177 381	188 722	198 166	209 555	220 211
Závazky z obchodních vztahů	118 222	124 783	130 634	138 076	148 522	157 116	167 646	177 507
Závazky - ovládající a řídicí osoba	876	897	917	936	954	970	986	1 001
Závazky k zaměstnancům	4 109	4 264	4 413	4 570	4 731	4 896	5 069	5 247
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 466	2 558	2 648	2 742	2 839	2 938	3 042	3 148
Stát - daňové závazky a dotace	4 587	4 637	4 686	4 736	4 785	4 835	4 884	4 934
Krátkodobé přijaté zálohy	323	299	255	231	195	145	122	56
Dohadné účty pasivní	22 768	23 501	24 183	24 821	25 420	25 986	26 520	27 027
Jiné závazky	1 250	1 257	1 264	1 270	1 275	1 281	1 286	1 291
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	96 442	91 683	87 113	85 507	84 542	82 677	81 981	80 119
Bankovní úvěry dlouhodobé	19 082	14 692	10 491	9 254	8 658	7 162	6 835	5 342
Krátkodobé bankovní úvěry	77 360	76 991	76 622	76 253	75 884	75 515	75 146	74 777
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	5 916	5 863	5 813	5 767	5 724	5 683	5 644	5 608
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	10027	11666	13305	14972	16687	18452	20271	22191

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicí v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	1 779	1 781	1 783	1 784	1 786	1 788	1 790	1 791
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 465	1 549	1 551	1 552	1 554	1 555	1 557	1 559
OBCHODNÍ MARŽE	314	232	232	232	232	232	233	233
VÝKONY	290 375	281 628	315 859	324 780	334 985	346 091	355 835	370 067
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	282 875	283 158	312 983	322 565	332 814	343 767	355 463	367 941
Změna stavu zásob vlastní činnosti	461	-3 291	932	213	106	192	-1 831	-152
Aktivace	7 039	1 762	1 944	2 002	2 065	2 131	2 203	2 279
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	217 162	219 607	242 282	249 573	257 370	265 703	274 600	284 092
Spotřeba materiálu a energie	83 227	109 737	121 073	124 716	128 613	132 777	137 224	141 968
Služby	133 935	109 869	121 209	124 856	128 757	132 925	137 376	142 124
PŘIDANÁ HODNOTA	73 527	62 253	73 808	75 439	77 847	80 621	81 468	86 209
OSOBNÍ NÁKLADY	78 995	63 500	66 038	68 504	71 039	73 652	76 387	79 338
Mzdové náklady	57 669	45 883	47 625	49 414	51 253	53 144	55 088	57 088
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	942	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 410	15 600	16 192	16 801	17 426	18 069	18 730	19 410
Sociální náklady	974	1 011	1 071	1 131	1 191	1 251	1 311	1 371
Daně a poplatky	618	323	336	348	359	369	378	388
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 385	1 845	3 097	3 097	3 097	3 097	3 059	3 059
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 840	3 844	3 848	3 852	3 855	3 859	3 863	3 867
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 464	885	845	810	779	751	726	703
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 527	624	798	972	1 146	1 320	1 493	1 667
Ostatní provozní výnosy	13 609	7 066	7 760	8 454	9 148	9 842	10 536	11 230
Ostatní provozní náklady	2 364	2 855	2 900	2 943	2 983	3 021	3 056	3 090
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6 677	3 131	11 401	11 071	11 448	12 113	10 767	13 060
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosové úroky	76	101	98	96	94	93	91	89
Nákladové úroky	3 006	4 363	4 107	3 816	3 523	3 086	2 647	2 243

Ostatní finanční výnosy	2 572	5 423	5 858	6 293	6 728	7 163	7 598	8 033
Ostatní finanční náklady	3 632	6 531	7 030	7 523	8 010	8 491	8 968	9 440
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-2 490	-3 915	-3 587	-3 347	-3 057	-2 573	-2 130	-1 729
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	4 187	-784	7 814	7 725	8 391	9 539	8 637	11 331
Daň z příjmů za běžnou činnost	6	-149	1 485	1 468	1 594	1 812	1 641	2 153
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	4 181	-635	6 329	6 257	6 797	7 727	6 996	9 178

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty s investicemi v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	1 793	1 795	1 797	1 799	1 800	1 802	1 804	1 806
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 560	1 562	1 563	1 565	1 566	1 568	1 570	1 571
OBCHODNÍ MARŽE	233	233	234	234	234	234	235	235
VÝKONY	383 805	397 419	412 099	428 196	446 056	464 479	483 825	503 848
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	381 244	395 417	410 505	426 557	443 624	461 759	481 017	501 456
Změna stavu zásob vlastní činnosti	200	-445	-945	-998	-308	-131	-161	-702
Aktivace	2 360	2 447	2 539	2 637	2 741	2 851	2 969	3 094
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	294 210	304 990	316 465	328 673	341 652	355 443	370 087	385 632
Spotřeba materiálu a energie	147 025	152 413	158 149	164 251	170 738	177 631	184 952	192 722
Služby	147 185	152 577	158 317	164 423	170 914	177 811	185 136	192 910
PŘIDANÁ HODNOTA	89 828	92 662	95 867	99 756	104 638	109 271	113 972	118 451
OSOBNÍ NÁKLADY	82 187	85 276	88 269	91 394	94 628	97 929	101 386	104 939
Mzdové náklady	59 146	61 265	63 447	65 695	68 011	70 397	72 858	75 396
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 500	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 110	20 830	21 572	22 336	23 124	23 935	24 772	25 634
Sociální náklady	1 431	1 491	1 551	1 611	1 671	1 731	1 791	1 851
Daně a poplatky	398	407	416	425	433	441	449	457
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 059	3 059	3 059	3 059	3 262	2 712	2 712	2 712
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 871	3 875	3 879	3 882	3 886	3 890	3 894	3 901
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	682	663	645	629	614	600	586	574

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 841	2 015	2 189	2 363	2 537	2 710	2 884	3 058
Ostatní provozní výnosy	11 924	12 618	13 312	14 006	14 700	15 394	16 088	16 782
Ostatní provozní náklady	3 123	3 153	3 183	3 211	3 239	3 265	3 290	3 315
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	14 332	14 581	15 297	16 564	18 512	20 898	22 647	24 079
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosové úroky	88	87	86	84	83	82	81	81
Nákladové úroky	1 840	1 473	1 107	887	667	447	227	7
Ostatní finanční výnosy	8 468	8 903	9 338	9 773	10 208	10 643	11 078	11 513
Ostatní finanční náklady	9 908	10 372	10 832	11 289	11 742	12 192	12 639	13 083
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 347	-989	-612	-360	-138	93	348	662
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	12 985	13 592	14 685	16 204	18 374	20 991	22 995	24 741
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 467	2 582	2 790	3 079	3 491	3 988	4 369	4 701
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	10 518	11 009	11 895	13 125	14 883	17 002	18 626	20 040

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz cash-flow s investicí v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku roku	5 422	30 381	5 444	16 544	25 759	33 105	42 461	53 387
Zisk po zdanění / Ztráta	-635	6 329	6 257	6 797	7 727	6 996	9 178	10 518
+ odpisy	1 845	3 097	3 097	3 097	3 097	3 059	3 059	3 059
- přírůstek / + úbytek zásob	5 457	-995	30	122	34	2 242	341	-117
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	21	25	41	41	36	46	24	33
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	4 345	-110	-95	-84	-75	-68	-62	-57
+ přírůstek / - úbytek rezerv	2 053	259	225	198	177	160	146	135
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	735	-16 722	-4 008	-4 307	-4 623	-4 953	-5 291	-5 625
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	-5 406	12 301	6 914	5 216	5 350	6 547	7 901	7 197
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	8 414	4 185	12 461	11 080	11 723	14 030	15 297	15 142
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	308	216	187	165	148	134	122	112
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	308	111	153	113	190	201	73	77
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	27 460	-2 229	-2 490	-2 943	-5 535	-5 897	-5 666	-5 012
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469	1 500
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	28 712	-1 121	-1 361	-1 865	-4 377	-4 673	-4 371	-3 692
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	24 959	-24 936	11 100	9 215	7 345	9 357	10 926	11 451
Stav peněžních prostředků na konci roku	30 381	5 444	16 544	25 759	33 105	42 461	53 387	64 838

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz cash-flow s investicí v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněžních prostředků na počátku roku	64 838	78 422	92 288	111 831	136 613	158 791	185 276
Zisk po zdanění / Ztráta	11 009	11 895	13 125	14 883	17 002	18 626	20 040
+ odpisy	3 059	3 059	3 059	3 262	2 712	2 712	2 712
- přírůstek / + úbytek zásob	649	1 065	1 292	1 310	302	237	837
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	33	46	40	34	56	24	45
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	-53	-49	-46	-43	-41	-39	-37
+ přírůstek / - úbytek rezerv	125	116	109	102	96	91	86
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-6 004	-6 394	-6 770	-7 154	-7 565	-8 014	-8 451
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	7 594	6 806	8 380	11 341	9 444	11 389	10 655
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	16 412	16 543	19 190	23 735	22 006	25 026	25 889
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	104	97	90	85	80	76	72
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	137	97	117	105	90	115	81
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-4 390	-4 201	-1 237	-596	-1 496	-327	-1 493
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-2 828	-2 677	353	1 048	171	1 460	349
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	13 584	13 865	19 543	24 783	22 177	26 486	26 238
Stav peněžních prostředků na konci roku	78 422	92 288	111 831	136 613	158 791	185 276	211 514

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha K:

Plánovaná rozvaha bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	322 938	320 492	331 564	345 105	358 012	373 086	389 640
DLOUHODOBÝ MAJETEK	83 255	75 921	75 214	74 405	73 517	72 566	71 603
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	188	150	113	75	38	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	66 696	59 399	58 731	57 959	57 108	56 195	55 232
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	31 442	30 656	29 870	29 084	28 298	27 512	26 726
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 092	12 437	11 783	11 128	10 474	9 819	9 164
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 889	7 033	7 805	8 474	9 064	9 592	10 069
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	239 051	244 572	256 350	270 700	284 495	300 520	318 037
ZÁSoby	25 477	20 283	20 088	19 905	19 619	19 397	17 153
Materiál	6 446	4 597	4 439	4 307	4 194	4 092	4 012
Nedokončená výroba a polotovary	11 245	8 280	8 354	8 436	8 536	8 636	6 942
Výrobky	2 133	1 988	2 016	2 030	1 915	1 865	1 776
Zboží	5 653	5 417	5 279	5 131	4 974	4 804	4 423
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	21 653	20 898	20 145	19 392	18 639	17 887	17 135
Pohledávky z obchodních vztahů	21 552	20 802	20 052	19 302	18 552	17 802	17 052
Jiné pohledávky	101	96	93	90	87	85	83
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	186 499	189 022	190 811	192 709	194 612	196 524	198 447
Pohledávky z obchodních vztahů	182 551	184 548	186 573	188 605	190 644	192 689	194 739
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 204	1 189	1 174	1 159	1 144	1 129	1 114
Stát - daňové pohledávky	1 541	1 496	1 451	1 406	1 361	1 316	1 271
Krátkodobé poskytnuté zálohy	565	662	558	545	523	499	476
Jiné pohledávky	638	1 126	1 055	994	940	891	847
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	5 422	14 370	25 307	38 695	51 624	66 711	85 301
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	632	611	586	545	504	468	422

PASIVA CELKEM	322 938	320 492	331 564	345 105	358 012	373 086	389 640
VLASTNÍ KAPITÁL	81 791	85 529	91 340	99 184	108 744	119 774	131 731
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	12 201	12 509	12 725	12 912	13 077	13 225	13 358
REZER. FONDY, NEDEĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 648	3 864	3 859	3 855	3 852	3 849	3 846
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	288	504	499	495	492	489	486
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	44 961	49 142	52 356	57 956	65 617	75 015	85 901
Nerozdělený zisk minulých let	44 961	49 142	52 356	57 956	65 617	75 015	85 901
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	4 181	3 214	5 600	7 661	9 398	10 886	11 826
CIZÍ ZDROJE	239 024	234 928	239 101	243 774	246 154	249 270	252 903
REZERVY	2 933	4 986	5 246	5 471	5 669	5 846	6 007
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	25 805	26 080	26 158	26 278	26 358	26 515	26 683
Závazky z obchodních vztahů	13 783	13 818	13 853	13 888	13 923	13 958	13 993
Závazky - ovládající a řídicí osoba	204	204	204	204	204	204	204
Jiné závazky	11 818	12 058	12 101	12 186	12 231	12 353	12 486
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	108 580	104 065	109 698	115 253	119 033	122 753	127 357
Závazky z obchodních vztahů	74 538	77 576	81 626	85 807	88 390	91 041	94 665
Závazky - ovládající a řídicí osoba	630	652	696	735	769	800	828
Závazky k zaměstnancům	3 984	2 876	2 884	2 885	2 885	2 887	2 891
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 034	1 726	1 730	1 731	1 731	1 732	1 734
Stát - daňové závazky a dotace	3 810	4 241	4 290	4 340	4 389	4 439	4 488
Krátkodobé přijaté zálohy	713	695	633	584	521	455	401
Dohadné účty pasivní	22 695	15 122	16 647	17 967	19 132	20 174	21 116
Jiné závazky	176	1 178	1 192	1 205	1 216	1 226	1 235
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	101 706	99 797	97 999	96 773	95 094	94 156	92 856
Bankovní úvěry dlouhodobé	21 394	19 854	18 425	17 568	16 258	15 689	14 758
Krátkodobé bankovní úvěry	80 312	79 943	79 574	79 205	78 836	78 467	78 098
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	2 123	6 468	6 358	6 263	6 178	6 103	6 035
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	0	35	1123	2147	3114	4042	5006

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaná rozvaha bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	408 661	431 621	453 861	476 649	501 867	531 780	560 675	593 810	626 041
DLOUHODOBÝ MAJETEK	70 598	69 559	68 489	67 394	66 277	65 140	63 986	62 816	61 632
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	54 227	53 188	52 118	51 023	49 906	48 769	47 615	46 445	45 261
Pozemky	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273	9 273
Stavby	25 940	25 154	24 368	23 582	22 795	22 009	21 223	20 437	19 651
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	8 510	7 855	7 201	6 546	5 891	5 237	4 582	3 928	3 273
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 505	10 906	11 277	11 623	11 946	12 250	12 536	12 807	13 064
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597	1 597
OBĚŽNÁ AKTIVA	338 062	362 063	385 372	409 255	435 590	466 640	496 689	530 995	564 409
ZÁSoby	16 652	16 558	15 774	14 654	13 337	11 896	11 429	11 030	10 159
Materiál	3 936	3 865	3 798	3 747	3 693	3 645	3 604	3 570	3 534
Nedokončená výroba a polotovary	6 759	6 791	6 248	5 348	4 410	4 071	3 915	3 739	3 200
Výrobky	1 701	1 717	1 741	1 708	1 692	1 665	1 605	1 542	1 433
Zboží	4 256	4 186	3 987	3 851	3 542	2 514	2 305	2 178	1 992
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	16 383	15 632	14 880	14 129	13 377	12 626	11 875	11 124	10 373
Pohledávky z obchodních vztahů	16 302	15 552	14 802	14 052	13 302	12 552	11 802	11 052	10 302
Jiné pohledávky	81	80	78	77	75	74	73	72	71
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	200 380	202 302	204 249	206 217	208 180	210 131	212 084	214 065	216 044
Pohledávky z obchodních vztahů	196 795	198 855	200 919	202 986	205 055	207 125	209 196	211 267	213 338
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 099	1 084	1 069	1 054	1 039	1 024	1 009	994	979
Stát - daňové pohledávky	1 226	1 181	1 136	1 091	1 046	1 001	956	911	866
Krátkodobé poskytnuté zálohy	452	412	389	382	365	334	303	297	289
Jiné pohledávky	807	770	736	705	675	647	621	596	572
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	104 647	127 571	150 469	174 255	200 696	231 988	261 301	294 776	327 833
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	398	365	332	286	246	212	156	132	87

PASIVA CELKEM	408 661	431 621	453 861	476 649	501 867	531 780	560 675	593 810	626 041
VLASTNÍ KAPITÁL	145 737	163 915	181 278	199 996	220 415	242 759	266 869	292 791	319 882
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
KAPITÁLOVÉ FONDY	13 480	13 592	13 696	13 793	13 883	13 968	14 048	14 124	14 196
REZER. FONDY, NEDĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	3 843	3 841	3 839	3 837	3 835	3 833	3 831	3 830	3 828
<i>Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond</i>	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	483	481	479	477	475	473	471	470	468
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	97 727	111 613	129 682	146 944	165 567	185 898	208 158	232 190	258 037
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	97 727	111 613	129 682	146 944	165 567	185 898	208 158	232 190	258 037
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	13 886	18 068	17 262	18 623	20 331	22 260	24 032	25 847	27 021
CIZÍ ZDROJE	256 800	260 456	264 040	266 818	270 296	276 498	279 865	285 608	289 173
REZERVY	6 153	6 288	6 413	6 529	6 637	6 739	6 836	6 927	7 013
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	26 723	26 767	26 871	26 935	27 019	27 091	27 148	27 230	27 278
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	14 028	14 063	14 098	14 133	14 168	14 203	14 238	14 273	14 308
<i>Závazky - ovládající a řídicí osoba</i>	204	204	204	204	204	204	204	204	204
<i>Jiné závazky</i>	12 491	12 500	12 569	12 598	12 647	12 684	12 706	12 753	12 766
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	132 937	137 629	142 409	146 243	151 133	158 126	163 204	169 470	174 763
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	99 317	103 179	107 157	110 276	114 472	120 823	125 310	130 986	135 760
<i>Závazky - ovládající a řídicí osoba</i>	853	876	897	917	936	954	970	986	1 001
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	2 902	2 903	2 913	2 914	2 917	2 921	2 923	2 929	2 934
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	1 741	1 742	1 748	1 748	1 750	1 753	1 754	1 757	1 760
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	4 538	4 587	4 637	4 686	4 736	4 785	4 835	4 884	4 934
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	368	323	299	255	231	195	145	122	56
<i>Dohadné účty pasivní</i>	21 976	22 768	23 501	24 183	24 821	25 420	25 986	26 520	27 027
<i>Jiné závazky</i>	1 243	1 250	1 257	1 264	1 270	1 275	1 281	1 286	1 291
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	90 987	89 772	88 348	87 111	85 507	84 542	82 677	81 981	80 119
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	13 258	12 412	11 357	10 489	9 254	8 658	7 162	6 835	5 342
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	77 729	77 360	76 991	76 622	76 253	75 884	75 515	75 146	74 777
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	5 973	5 916	5 863	5 813	5 767	5 724	5 683	5 644	5 608
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	6124	7251	8543	9835	11155	12523	13941	15412	16986

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	1 779	1 813	1 849	1 886	1 924	1 962	2 001	2 042
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 465	1 577	1 609	1 641	1 674	1 707	1 741	1 777
OBCHODNÍ MARŽE	314	236	240	245	250	255	260	265
VÝKONY	290 375	286 928	295 939	301 851	307 774	313 996	318 442	326 371
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	282 875	288 244	294 009	299 889	305 887	312 005	318 244	324 609
Změna stavu zásob vlastní činnosti	461	-3 110	102	97	-16	50	-1 783	-258
Aktivace	7 039	1 793	1 829	1 866	1 903	1 941	1 980	2 019
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	217 162	224 557	230 943	234 644	238 802	243 606	247 258	252 827
Spotřeba materiálu a energie	83 227	112 848	117 000	118 423	120 256	122 689	123 002	124 258
Služby	133 935	111 709	113 943	116 221	118 546	120 917	124 256	128 569
PŘIDANÁ HODNOTA	73 527	62 607	65 237	67 452	69 222	70 645	71 444	73 809
OSOBNÍ NÁKLADY	78 995	57 525	57 677	57 692	57 710	57 737	57 813	58 031
Mzdové náklady	57 669	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	942	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 410	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092
Sociální náklady	974	981	988	995	1 002	1 009	1 016	1 023
Daně a poplatky	618	688	695	703	711	718	726	734
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 385	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 441	1 441
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 840	3 913	3 991	4 071	4 153	4 236	4 320	4 407
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 464	885	845	810	779	751	726	703
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 527	624	798	972	1 146	1 320	1 493	1 667
Ostatní provozní výnosy	13 609	6 968	7 662	8 356	9 050	9 744	10 438	11 132
Ostatní provozní náklady	2 364	2 855	2 900	2 943	2 983	3 021	3 056	3 090
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6 677	9 433	12 496	15 281	17 618	19 600	20 946	23 682
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 500	1 455	1 594	1 603	1 654	1 748	1 796	1 832
Výnosové úroky	76	101	98	96	94	93	91	89
Nákladové úroky	3 006	3 087	2 867	2 647	2 427	2 207	1 987	1 767

Ostatní finanční výnosy	2 572	2 597	2 622	2 647	2 672	2 697	2 722	2 747
Ostatní finanční náklady	3 632	6 531	7 030	7 523	8 010	8 491	8 968	9 440
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-2 490	-5 465	-5 583	-5 823	-6 016	-6 160	-6 346	-6 538
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	4 187	3 968	6 914	9 458	11 602	13 439	14 601	17 144
Daň z příjmů za běžnou činnost	6	754	1 314	1 797	2 204	2 553	2 774	3 257
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	4 181	3 214	5 600	7 661	9 398	10 886	11 826	13 886

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	2 082	2 124	2 167	2 210	2 254	2 299	2 345	2 392
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 811	1 848	1 885	1 923	1 961	2 000	2 040	2 081
OBCHODNÍ MARŽE	271	276	282	287	293	299	305	311
VÝKONY	333 209	339 306	345 688	352 600	360 260	367 621	374 956	382 050
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	331 102	337 724	344 478	351 368	358 395	365 563	372 875	380 332
Změna stavu zásob vlastní činnosti	47	-519	-933	-954	-365	-217	-238	-649
Aktivace	2 060	2 101	2 143	2 186	2 230	2 274	2 320	2 366
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	254 847	262 140	267 244	272 430	278 042	283 590	289 030	295 086
Spotřeba materiálu a energie	124 789	130 884	133 502	136 172	138 895	141 673	144 507	147 397
Služby	130 058	131 256	133 742	136 258	139 147	141 917	144 523	147 689
PŘIDANÁ HODNOTA	78 632	77 442	78 726	80 457	82 510	84 329	86 231	87 275
OSOBNÍ NÁKLADY	58 069	58 266	58 282	58 342	58 420	58 470	58 576	58 676
Mzdové náklady	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447	41 447
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 500	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092	14 092
Sociální náklady	1 030	1 037	1 044	1 051	1 058	1 065	1 072	1 079
Daně a poplatky	741	749	757	765	772	780	788	795
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 495	4 584	4 676	4 770	4 865	4 962	5 062	5 163
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	682	663	645	629	614	600	586	574

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 841	2 015	2 189	2 363	2 537	2 710	2 884	3 058
Ostatní provozní výnosy	11 826	12 520	13 214	13 908	14 602	15 296	15 990	16 684
Ostatní provozní náklady	3 123	3 153	3 183	3 211	3 239	3 265	3 290	3 315
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	29 056	28 260	30 120	32 386	34 956	37 322	39 718	41 263
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 845	1 866	1 903	1 958	1 979	2 006	2 054	2 158
Výnosové úroky	88	87	86	84	83	82	81	81
Nákladové úroky	1 547	1 327	1 107	887	667	447	227	7
Ostatní finanční výnosy	2 772	2 797	2 822	2 847	2 872	2 897	2 922	2 947
Ostatní finanční náklady	9 908	10 372	10 832	11 289	11 742	12 192	12 639	13 083
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-6 750	-6 949	-7 128	-7 286	-7 474	-7 653	-7 808	-7 904
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	22 307	21 311	22 992	25 100	27 482	29 669	31 910	33 359
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 238	4 049	4 368	4 769	5 222	5 637	6 063	6 338
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	18 068	17 262	18 623	20 331	22 260	24 032	25 847	27 021

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz cash-flow bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Stav peněžních prostředků na počátku roku</i>	5 422	14 370	25 307	38 695	51 624	66 711	85 301	104 647
Zisk po zdanění / Ztráta	3 214	5 600	7 661	9 398	10 886	11 826	13 886	18 068
+ odpisy	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 441	1 441	1 441
- přírůstek / + úbytek zásob	5 194	194	183	286	222	2 244	501	94
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	21	25	41	41	36	46	24	33
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	4 345	-110	-95	-84	-75	-68	-62	-57
+ přírůstek / - úbytek rezerv	2 053	259	225	198	177	160	146	135
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-2 523	-1 789	-1 898	-1 903	-1 912	-1 923	-1 932	-1 923
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	-4 515	5 633	5 555	3 781	3 719	4 604	5 580	4 692
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	9 269	11 291	13 149	13 194	14 531	18 331	19 584	22 483
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	308	216	187	165	148	134	122	112
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	275	78	120	80	157	168	40	44
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 540	-1 429	-857	-1 310	-569	-931	-1 500	-846
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 005	1 150	1 158	1 169	1 189	1 258	1 469	1 500
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-321	-354	239	-265	556	260	-238	441
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	8 948	10 937	13 388	12 929	15 087	18 590	19 346	22 924
<i>Stav peněžních prostředků na konci roku</i>	14 370	25 307	38 695	51 624	66 711	85 301	104 647	127 571

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz cash-flow bez investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stav peněžních prostředků na počátku roku	127 571	150 469	174 255	200 696	231 988	261 301	294 776
Zisk po zdanění / Ztráta	17 262	18 623	20 331	22 260	24 032	25 847	27 021
+ odpisy	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441	1 441
- přírůstek / + úbytek zásob	784	1 120	1 317	1 441	467	399	871
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	33	46	40	34	56	24	45
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	-53	-49	-46	-43	-41	-39	-37
+ přírůstek / - úbytek rezerv	125	116	109	102	96	91	86
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-1 947	-1 968	-1 963	-1 951	-1 954	-1 981	-1 979
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	4 780	3 835	4 890	6 993	5 078	6 266	5 293
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	22 424	23 163	26 119	30 277	29 175	32 048	32 741
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	104	97	90	85	80	76	72
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	104	64	84	72	57	82	48
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-1 055	-868	-1 235	-596	-1 496	-327	-1 493
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-369	-369	-369	-369	-369	-369	-369
Vyplacené dividendy	1 690	1 699	1 752	1 823	1 866	1 965	2 058
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	474	623	322	1 015	138	1 427	316
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	22 898	23 786	26 441	31 292	29 313	33 475	33 057
Stav peněžních prostředků na konci roku	150 469	174 255	200 696	231 988	261 301	294 776	327 833

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha L:

Plánovaný výkaz rozvaha investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	0	24 639	31 617	30 320	27 901	21 787	14 314	8 140
DLOUHODOBÝ MAJETEK	0	11 801	38 182	36 564	34 945	33 327	31 708	30 089
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	0	11 801	38 182	36 564	34 945	33 327	31 708	30 089
Pozemky	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	27 262	26 524	25 786	25 048	24 310	23 572
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	11 801	10 920	10 040	9 159	8 278	7 398	6 517
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	0	12 838	-6 566	-6 244	-7 044	-11 539	-17 394	-21 949
ZÁSoby	0	-262	927	1 080	1 244	1 431	1 434	1 593
Materiál	0	-81	278	315	356	401	452	506
Nedokončená výroba a polotovary	0	-146	523	617	725	847	782	869
Výrobky	0	-35	126	148	163	183	200	219
Zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	347	694	1 041	1 388	1 735	2 082	2 429
Pohledávky z obchodních vztahů	0	347	694	1 041	1 388	1 735	2 082	2 429
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	0	-3 257	11 676	13 786	16 189	18 900	21 930	25 289
Pohledávky z obchodních vztahů	0	-3 257	11 676	13 786	16 189	18 900	21 930	25 289
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	16 011	-19 862	-22 151	-25 865	-33 606	-42 840	-51 260
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	0	0	0	0	0	0	0	0

PASIVA CELKEM	0	24 639	31 617	30 320	27 901	21 787	14 314	8 140
VLASTNÍ KAPITÁL	0	-3 850	-3 120	-4 524	-7 125	-10 284	-15 115	-19 823
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0	0	0	0	0
REZER. FONDY, NEDĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	0	0	-3 850	-3 120	-4 524	-7 125	-10 284	-15 115
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	-3 850	-3 120	-4 524	-7 125	-10 284	-15 115
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	0	-3 850	729	-1 404	-2 601	-3 159	-4 831	-4 708
CIZÍ ZDROJE	0	28 142	34 043	33 803	33 638	30 336	27 346	25 534
REZERVY	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	0	33	66	99	132	165	198	231
Závazky z obchodních vztahů	0	33	66	99	132	165	198	231
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	0	-891	5 777	7 137	8 572	10 203	12 146	14 467
Závazky z obchodních vztahů	0	-1 369	5 108	6 272	7 506	8 930	10 661	12 763
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	0	299	418	541	666	796	929	1 065
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	179	251	324	400	477	557	639
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	29 000	28 200	26 567	24 934	19 968	15 002	10 836
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	29 000	28 200	26 567	24 934	19 968	15 002	10 836
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz rozvaha investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	-691	-7 084	-13 795	-17 132	-19 781	-22 065	-23 782	-25 021
DLOUHODOBÝ MAJETEK	28 471	26 852	25 233	23 615	21 794	20 523	19 251	17 980
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	28 471	26 852	25 233	23 615	21 794	20 523	19 251	17 980
Pozemky	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	22 834	22 096	21 358	20 621	19 883	19 145	18 407	17 669
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 636	4 756	3 875	2 994	1 911	1 378	845	311
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0	0	0	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	-29 162	-33 936	-39 029	-40 747	-41 575	-42 587	-43 034	-43 001
ZÁSoby	1 804	1 939	1 994	2 020	2 151	2 316	2 478	2 511
Materiál	563	625	692	761	836	915	999	1 087
Nedokončená výroba a polotovary	990	1 028	987	909	933	994	1 047	984
Výrobky	250	286	315	349	382	407	432	441
Zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	2 776	3 123	3 470	3 817	4 164	4 511	4 858	5 205
Pohledávky z obchodních vztahů	2 776	3 123	3 470	3 817	4 164	4 511	4 858	5 205
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	28 991	33 048	37 474	42 281	47 485	53 096	59 130	65 602
Pohledávky z obchodních vztahů	28 991	33 048	37 474	42 281	47 485	53 096	59 130	65 602
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	-62 733	-72 047	-81 967	-88 865	-95 374	-102 510	-109 500	-116 319
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	0	0	0	0	0	0	0	0

PASIVA CELKEM	-691	-7 084	-13 795	-17 132	-19 781	-22 065	-23 782	-25 021
VLASTNÍ KAPITÁL	-27 374	-33 626	-40 355	-47 560	-54 937	-61 967	-69 189	-76 169
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0	0	0	0	0
REZER. FONDY, NEDĚL. FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	-19 823	-27 374	-33 626	-40 355	-47 560	-54 937	-61 967	-69 189
Nerozdělený zisk minulých let	-19 823	-27 374	-33 626	-40 355	-47 560	-54 937	-61 967	-69 189
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	-7 551	-6 253	-6 729	-7 205	-7 377	-7 030	-7 222	-6 980
CIZÍ ZDROJE	23 906	23 419	23 090	26 611	30 992	35 391	40 547	45 943
REZERVY	0	0	0	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	264	297	330	363	396	429	462	495
Závazky z obchodních vztahů	264	297	330	363	396	429	462	495
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	16 972	19 787	22 758	26 248	30 596	34 962	40 085	45 448
Závazky z obchodních vztahů	15 043	17 626	20 359	23 604	27 699	31 805	36 660	41 747
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 206	1 351	1 499	1 653	1 810	1 973	2 141	2 313
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	724	810	900	992	1 086	1 184	1 284	1 388
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	6 670	3 335	2	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	6 670	3 335	2	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztráty investice v rámci pesimistického scénáře (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	0	-32	-67	-102	-138	-174	-211	-250
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	-28	-58	-89	-120	-151	-184	-218
OBCHODNÍ MARŽE	0	-4	-9	-13	-18	-23	-27	-33
VÝKONY	0	-5 299	19 919	22 929	27 211	32 095	37 393	43 697
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0	-5 087	18 975	22 676	26 927	31 762	37 218	43 332
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	-181	830	116	122	143	-48	105
Aktivace	0	-32	114	136	162	190	223	260
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	0	-4 950	11 340	14 928	18 568	22 097	27 342	31 265
Spotřeba materiálu a energie	0	-3 111	4 073	6 293	8 357	10 088	14 222	17 710
Služby	0	-1 840	7 267	8 635	10 211	12 008	13 120	13 555
PŘIDANÁ HODNOTA	0	-353	8 571	7 987	8 625	9 976	10 024	12 400
OSOBNÍ NÁKLADY	0	5 975	8 362	10 812	13 329	15 916	18 574	21 307
Mzdové náklady	0	4 436	6 178	7 967	9 806	11 697	13 641	15 641
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	1 508	2 101	2 709	3 334	3 977	4 638	5 318
Sociální náklady	0	30	83	136	189	242	295	348
Daně a poplatky	0	-364	-360	-355	-352	-350	-348	-345
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	367	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	-69	-143	-219	-297	-377	-457	-540
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	98	98	98	98	98	98	98
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	-6 303	-1 095	-4 210	-6 170	-7 487	-10 180	-10 622
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0

Nákladové úroky	0	1 276	1 241	1 169	1 097	879	660	476
Ostatní finanční výnosy	0	2 826	3 236	3 646	4 056	4 466	4 876	5 286
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	1 550	1 995	2 477	2 959	3 587	4 216	4 810
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	0	-4 753	900	-1 733	-3 211	-3 900	-5 964	-5 813
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	-903	171	-329	-610	-741	-1 133	-1 104
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	0	-3 850	729	-1 404	-2 601	-3 159	-4 831	-4 708

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz zisku a ztrát investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	-289	-329	-370	-411	-453	-496	-541	-586
Náklady vynaložené na prodané zboží	-251	-286	-322	-358	-394	-432	-470	-510
OBCHODNÍ MARŽE	-38	-43	-48	-53	-59	-65	-70	-76
VÝKONY	50 596	58 112	66 411	75 595	85 797	96 859	108 869	121 798
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	50 143	57 693	66 027	75 189	85 229	96 196	108 142	121 124
Změna stavu zásob vlastní činnosti	153	74	-11	-44	57	86	77	-54
Aktivace	300	346	396	451	511	577	649	728
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	39 363	42 850	49 221	56 243	63 610	71 853	81 057	90 546
Spotřeba materiálu a energie	22 236	21 529	24 646	28 078	31 843	35 958	40 445	45 325
Služby	17 127	21 321	24 575	28 165	31 767	35 894	40 613	45 221
PŘIDANÁ HODNOTA	11 195	15 220	17 142	19 299	22 128	24 941	27 741	31 176
OSOBNÍ NÁKLADY	24 118	27 011	29 987	33 052	36 208	39 460	42 810	46 263
Mzdové náklady	17 699	19 818	22 000	24 248	26 564	28 951	31 411	33 949
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 018	6 738	7 480	8 244	9 032	9 843	10 680	11 543
Sociální náklady	401	454	507	560	613	666	719	772
Daně a poplatky	-343	-342	-341	-340	-339	-339	-339	-339
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 619	1 619	1 619	1 619	1 821	1 271	1 271	1 271
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-624	-710	-798	-888	-979	-1 072	-1 168	-1 262

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	98	98	98	98	98	98	98	98
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-14 724	-13 679	-14 823	-15 822	-16 444	-16 425	-17 072	-17 184
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	294	146	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	5 696	6 106	6 516	6 926	7 336	7 746	8 156	8 566
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	5 402	5 960	6 516	6 926	7 336	7 746	8 156	8 566
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PŘED ZDANĚNÍM	-9 322	-7 719	-8 307	-8 896	-9 108	-8 679	-8 916	-8 618
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 771	-1 467	-1 578	-1 690	-1 730	-1 649	-1 694	-1 637
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST PO ZDANĚNÍ	-7 551	-6 253	-6 729	-7 205	-7 377	-7 030	-7 222	-6 980

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz cash-flow investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Stav peněžních prostředků na počátku roku</i>	5 422	21 433	-14 440	-16 729	-20 443	-28 184	-37 418	-45 838
Zisk po zdanění / Ztráta	-3 850	729	-1 404	-2 601	-3 159	-4 831	-4 708	-7 551
+ odpisy	367	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619	1 619
- přírůstek / + úbytek zásob	262	-1 189	-153	-164	-188	-2	-159	-211
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	3 257	-14 933	-2 110	-2 404	-2 711	-3 030	-3 359	-3 703
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	-891	6 668	1 360	1 436	1 631	1 943	2 321	2 505
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	-854	-7 106	-688	-2 114	-2 808	-4 301	-4 287	-7 340
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-12 168	-28 000	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	33	33	33	33	33	33	33	33
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	29 000	-800	-1 633	-1 633	-4 966	-4 966	-4 166	-4 166
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	29 033	-767	-1 600	-1 600	-4 933	-4 933	-4 133	-4 133
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	16 011	-35 873	-2 288	-3 714	-7 741	-9 234	-8 420	-11 473
<i>Stav peněžních prostředků na konci roku</i>	21 433	-14 440	-16 729	-20 443	-28 184	-37 418	-45 838	-57 311

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánovaný výkaz cash-flow investice v rámci pesimistické varianty (v tis. Kč) - pokračování

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Stav peněžních prostředků na počátku roku</i>	-57 311	-66 625	-76 545	-83 443	-89 952	-97 088	-104 078
Zisk po zdanění / Ztráta	-6 253	-6 729	-7 205	-7 377	-7 030	-7 222	-6 980
+ odpisy	1 619	1 619	1 619	1 821	1 271	1 271	1 271
- přírůstek / + úbytek zásob	-135	-56	-25	-131	-165	-162	-34
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek rezerv	0	0	0	0	0	0	0
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-4 057	-4 426	-4 807	-5 203	-5 612	-6 033	-6 472
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	2 815	2 971	3 490	4 348	4 366	5 123	5 362
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	-6 012	-6 620	-6 929	-6 542	-7 169	-7 022	-6 853
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	33	33	33	33	33	33	33
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-3 335	-3 333	-2	0	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy	0	0	0	0	0	0	0
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI	-3 302	-3 300	31	33	33	33	33
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	-9 314	-9 920	-6 898	-6 509	-7 136	-6 989	-6 820
<i>Stav peněžních prostředků na konci roku</i>	-66 625	-76 545	-83 443	-89 952	-97 088	-104 078	-110 897

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013